

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития компании (на примере Сервисного Центра
"Рукастый Джонни")

Руководитель _____ старший преподаватель М.И. Элияшева

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент С.Л. Улина

Выпускник _____ А.И. Ермолин

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы разработки проектов	5
1.1 Базовые понятия и методы планирования проектов	5
1.2 Основные инструменты моделирования проекта	9
1.3 Зарубежный и отечественный опыт управления проектами	14
1.4 Особенности разработки и реализации проектов в малом бизнесе	17
2 Анализ предпосылок разработки проекта развития компании СЦ "РДж" ..	21
2.1 Организационно-управленческий и экономический анализ деятельности СЦ "РДж"	21
2.2 Стратегический анализ деятельности СЦ"РДж"	33
2.3 Определение основных направлений развития компании.....	40
3 Разработка проекта развития компании и оценка его экономической целесообразности	50
3.1 Концептуальный план проекта	50
3.2 Экономическое обоснование проекта	62
3.3 Моделирование и этапы реализации проекта	65
Заключение	70
Список использованных источников	74
Приложение	78

ВВЕДЕНИЕ

Малый бизнес обладает меньшей устойчивостью и менее конкурентоспособен по сравнению с крупными и средними предприятиями. На данный момент многие вопросы, связанные с деятельностью малого бизнеса, исследованы еще не в полном объеме, находятся в стадии постановки и являются дискуссионными. Малому бизнесу в нашей стране приходится сталкиваться с серьезными трудностями. Помимо всеобщей экономической нестабильности и несовершенства законодательства и налоговой системы, бизнес сталкивается с отсутствием необходимых знаний, навыков и опыта. Так возникает еще одна острая проблема, требующая решения, — это отсутствие эффективного управления в области управления проектами.

Необходимо понимать, что любой проект — это набор вероятностных процессов и, соответственно, точно предсказать сценарий развития событий невозможно. Всегда есть вероятность, например, поломка оборудования, с помощью которых осуществляется данный процесс. Поэтому редкие проекты были осуществлены в пределах изначальных определенных параметров. Было проведено исследование в области информационных проектов, реализуемых для частных и государственных компаний. В почти 90% проектах имелось наличие перерасхода средств, а также отклонение от плановых сроков. Около 33% проектов были прекращены ранее стадии завершения. В одной трети проектов было превышение бюджета в среднем на 150-200%. Более того, одна треть из обследуемых компании заявляли о превышении сроков на 200-300% [8, с.129]. Данная статистика указывает на то, что методы и средства управления проектами применяются компаниями недостаточно эффективно.

Вышесказанным обуславливается актуальность данной работы.

Цель работы - разработка проекта развития компании СЦ "РДж".

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть базовые понятия и методы планирования проектов;
- 2) изучить основные инструменты моделирования процессов проекта;
- 3) обобщить зарубежный и отечественный опыт управления проектами;
- 4) выявить особенности разработки и реализации проектов в малом бизнесе;
- 5) провести организационно-управленческий и экономический анализ деятельности СЦ "РДж";
- 6) осуществить стратегический анализ деятельности СЦ "РДж";
- 7) определить основные направления развития компании;
- 8) предложить концептуальный план проекта;
- 9) обосновать экономическую целесообразность проекта;
- 10) выполнить моделирование проекта и показать этапы реализации проекта.

Объектом исследования является Сервисный Центр "Рукастый Джонни".

Предметом исследования является проектная деятельность СЦ "РДж".

Информационную базу исследования составили материалы компании СЦ "РДж", законодательные акты и нормативные документы Российской Федерации, международные и российские стандарты по управлению проектами, учебные пособия и научные работы российских и зарубежных авторов по теме исследования, материалы Интернет-ресурсов.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты работы будут полезны для внедрения в практическую деятельность СЦ "РДж".

1 Теоретические основы разработки проектов

1.1 Базовые понятия и методы планирования проектов

В современных условиях проект выступает средством планирования и реализации ключевых направлений оптимального использования ресурсов организации. Базисом планирования выступает согласованная программа действий, содержащая совокупность концептуальных целевых установок.

Проект уточнено определяет способы развертывания деятельности по осуществлению программных целей в пространстве и времени, при этом детализируя обозначение как мелких промежуточных целей (суммарные задачи), так и реальные действия (сами задачи). Такая точная проработка дает возможность с правильно запланировать и спрогнозировать все параметры деятельности по реализации программы: сроки, материальные и нематериальные ресурсы, способы коммуникации и т. д. Можно сказать, что проект — это дальнейшая детализация, углубление и конкретизация программных установок.

В PMBOK®5 дано определение: «Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата» [25].

В ГОСТ Р 54869—2011 по управлению проектами дано следующее определение: Проект – это «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [22].

В стандарте ISO 21500:2012 проект определен так: «Проект состоит из уникального набора процессов, включающих координированные и контролируемые операции с датой, начала и завершения, предпринимаемые для достижения цели» [14].

Таким образом, проект состоит из уникальных процессов. Под процессом понимается совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов.

Примеры проектов в РМВОК служат:

- разработка нового продукта или услуги;
- реализация модификаций в структуре, кадрах и стиле организации;
- разработка или приобретение новой или улучшенной информационной системы;
- строительство здания или сооружения;
- внедрение новой процедуры или нового процесса на предприятии.

Сущность проекта заключается в деятельности, направленной на достижение конечной цели, однако для того, чтобы проект был успешным, требуется скрупулезное и взвешенное управление этим проектом, являющееся гарантией результативной деятельности.

Управление проектами — это методология, искусство организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых, материально-технических ресурсов на протяжении всего проектного цикла, направленное на достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [4, с.66].

Управление проектом в себя включает: планирование, организацию и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на эффективное достижение целей проекта [22].

Управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [25].

Управляемыми параметрами проекта являются [35]:

- объемы и виды работ по проекту;
- стоимость, издержки, расходы по проекту;
- временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта; а также взаимосвязи работ;
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие или трудовые, финансовые ресурсы, материально-технические, разделяемые на строительные материалы, машины, оборудование, комплектующие изделия и детали, а также ограничения по ресурсам;
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и прочее.

В рамках процессов управления проектом выполняются действия, относящиеся к следующим функциональным областям управления проектом:

- управление содержанием проекта;
- управление сроками проекта;
- управление затратами в проекте;
- управление рисками проекта;
- управление персоналом проекта;
- управление заинтересованными сторонами проекта;
- управление поставками проекта;
- управление качеством в проекте;
- управление обменом информацией в проекте;
- управление интеграцией проекта.

Последовательность процессов управления проектом определяется условиями конкретного проекта, при этом:

- проект должен начинаться с процесса инициации проекта;
- проект должен оканчиваться процессом завершения проекта;
- выполнение процессов организации исполнения и контроля проекта начинается не раньше процессов планирования.

Методы — это пути, способы, приемы и подходы к решению поставленных задач. Применение тех или иных методов и инструментов управления проектами зависят, в первую очередь, от масштаба проекта и организации его реализующей, сроков реализации, ограниченности ресурсов.

Методы управления проектами позволяют:

- определить цели проекта и обдумать его назначение;
- определить структуру проекта;
- найти требуемые объемы и источники материального обеспечения;
- выбрать участников проекта — в частности, через процедуру тендера;
- заключить договора с участниками проекта;
- определить период сдачи проекта, составить план его реализации, рассчитать ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- спланировать и учесть риски проекта;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и другое.

В процессе проектирования, как показывает практика, применяются такие методы, как метод Делфи, мозговой штурм, экспертная оценка, метод аналогий, имитационное моделирование, календарное и сетевое планирование, структурная декомпозиция, ресурсное планирование и др. [2, с.17].

В процессе планирования и управления проекта согласно PMBOK®5 используются следующие методы и инструменты: экспертные оценки; интервью; групповые творческие методы; анкеты и опросы; наблюдения; анализ продукта; декомпозиция; анализ отклонений; анализ исполнения; метод диаграмм предшествования; определение зависимостей; применение опережений и задержек; оценка «снизу вверх»; оценка по аналогам; анализ резервов; анализ сети; метод критического пути; метод критической цепи;

анализ сценариев «что если»; согласование финансовых ограничений; прогнозирование; индекс производительности до завершения; сравнительный анализ затрат и выгод; контрольные карты; бенчмаркинг; разработка блок-схем; аудит качества; анализ процессов; причинно-следственные диаграммы; гистограммы; диаграммы Парето; диаграммы тренда; организационные диаграммы и должностные инструкции; методы количественного анализа и моделирования; анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (например, SWOT-анализ); оценка вероятности возникновения и воздействия рисков и многие другие.

1.2 Основные инструменты моделирования проекта

В проектном управлении используется определенный набор проверенных инструментов, применение которых создает прочный базис проекта и провести моделирование проекта.

Моделирование проекта заключается в использовании:

- 1) структуры декомпозиции работ (СДР, или Work Breakdown Structure, WBS);
- 2) структурной декомпозиции ресурсов (Resource Breakdown Structure, RBS) - иерархическая структура ресурсов, разбитая по категориям и типу ресурсов;
- 3) organization Breakdown Structure (OBS) - организационная структура проекта (рисунок 1);
- 4) сетевого графика, одновременно являющимся инструментом временного планирования.

Work Breakdown Structure (WBS) — это иерархическая структура, получающаяся в результате последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня и отдельные рабочие задания. В ней описываются шаги, необходимые для выполнения проекта, а также их взаимосвязи [19, с.2].

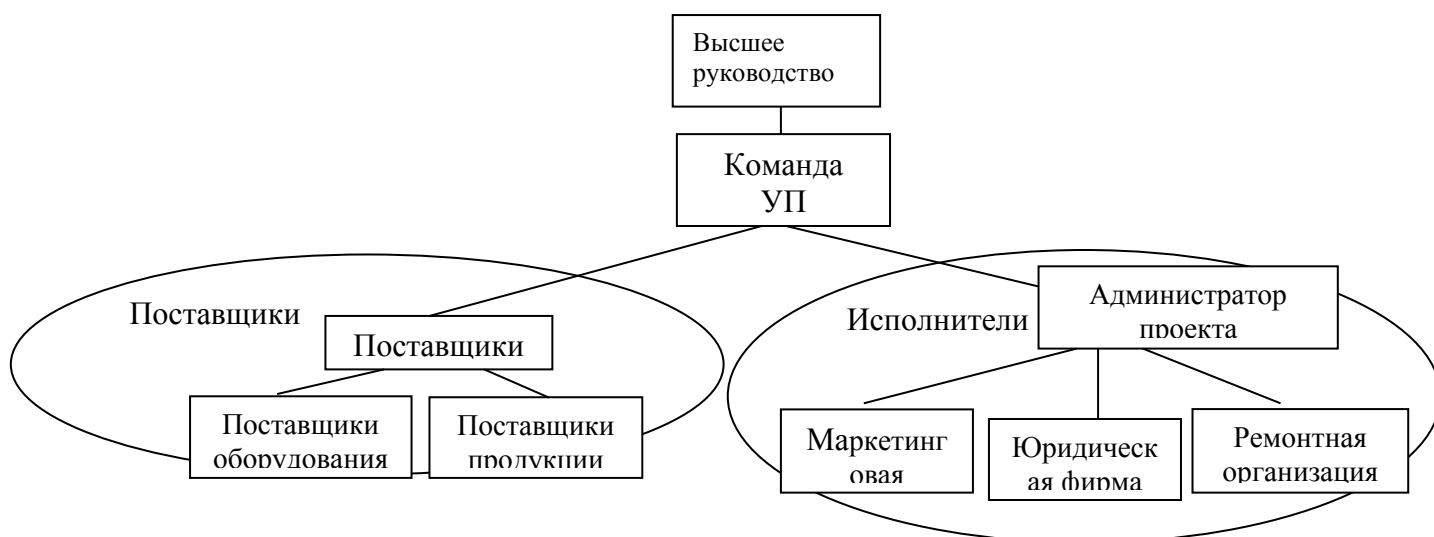


Рисунок 1 - Пример организационной структуры проекта

На практике различают следующие виды WBS: по жизненному циклу, по элементам продукта проекта, по функциональным областям менеджмента (функциональная). На рисунке 2 представлен пример WBS по жизненному циклу проекта.



Рисунок 2 - Пример WBS по жизненному циклу проекта

С помощью WBS разрабатывается график выполнения проекта. При использовании данного инструмента весь рабочий процесс подразделяется на ряд небольших задач, что существенно упрощает планирование (в том числе, календарное) и оценивание параметров проекта.

Помимо этого, моделирование проекта заключается в четком разделении ответственных за выполнение работ и ресурсов, как

нематериальных - непосредственных исполнителей работ, так и материальных ресурсов - оборудование, материалов и комплектующих.

Каждому элементу структурной декомпозиции работ необходимо определить ответственного и ресурс. В качестве инструмента здесь можно применить матрицу ответственности.

На рисунке 3 представлена взаимосвязь инструментов моделирования проекта.

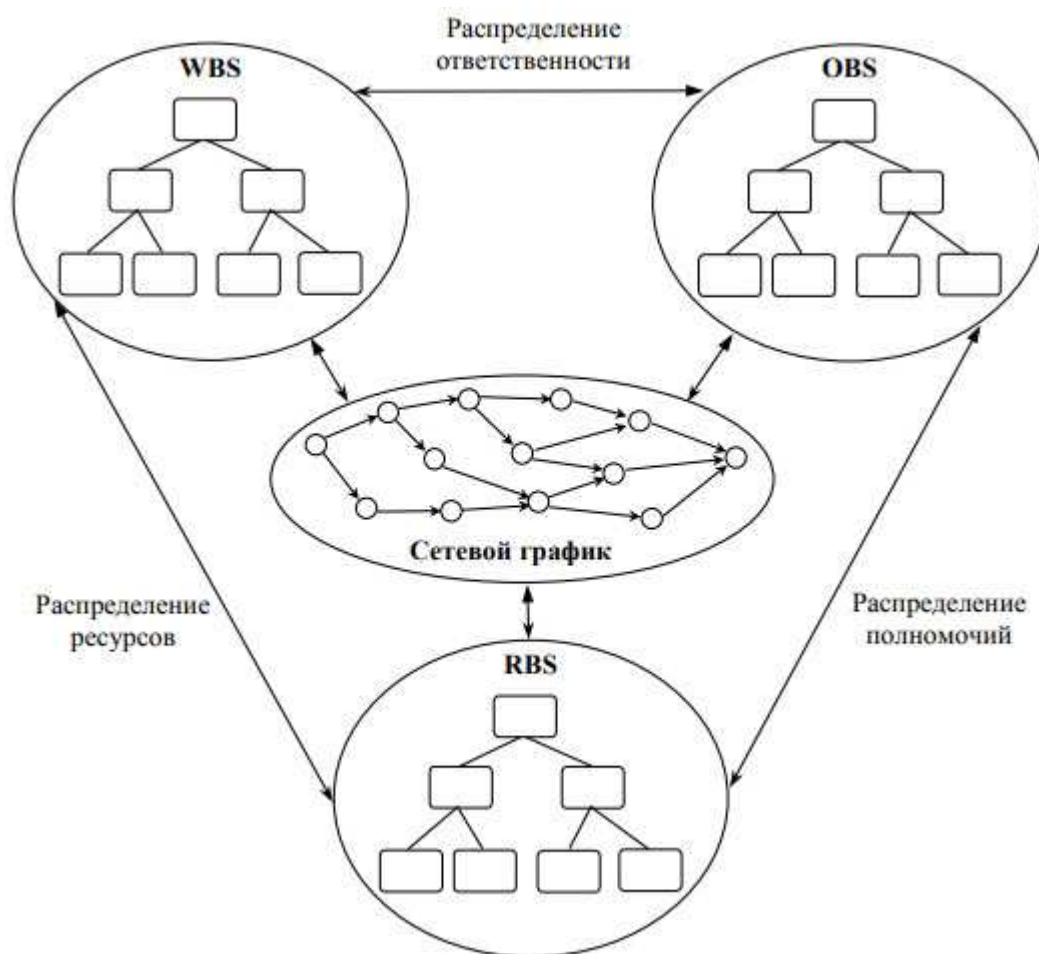


Рисунок 3 - Взаимосвязь инструментов моделирования проекта [15]

Рассмотренные структуры взаимосвязаны: установление соответствия между WBS и OBS дает распределение ответственности тех или иных элементов оргструктуры за определенные работы (кто отвечает за выполнение каких работ) - матрицу ответственности, WBS и RBS – распределение ресурсов (какие ресурсы задействуются при выполнении

каких работ), OBS и RBS – распределение полномочий (кто какими ресурсами распоряжается).

Проверенными инструментами временного моделирования проекта являются метод диаграмм Гантта и сетевые методы планирования.

Диаграмма Гантта — "горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами" [35, с.541]. К достоинствам следует отнести простоту и наглядность. В классическом виде данный инструмент не отображает значимости или ресурсоемкости работ, однако в настоящее время в программных средствах используют модифицированные диаграммы Гантта, которые нивелируют указанные недостатки.

К классическим методам в группе сетевых методов планирования относятся:

- метод критического пути (МКП, Critical Path Method - CPM);
- метод анализа и оценки программ (Prodrum Evalution and Review Technique-PERT).

Главной целью применения методов сетевого планирования является сокращение продолжительности проекта до минимального значения.

Метод управления проектами PERT представляет собой сетевые диаграммы, вершины которых есть исследуемые события, а линии между событиями есть выполняемые работы во времени [31,с.38]. На рисунке 4 показан пример сетевого графика проекта.

С помощью метода критического пути можно определить календарные графики выполнения работ на основе описанной логической структуры сети и оценок продолжительности выполнения каждой работы, а в конечном итоге определить критический путь для проекта в целом.

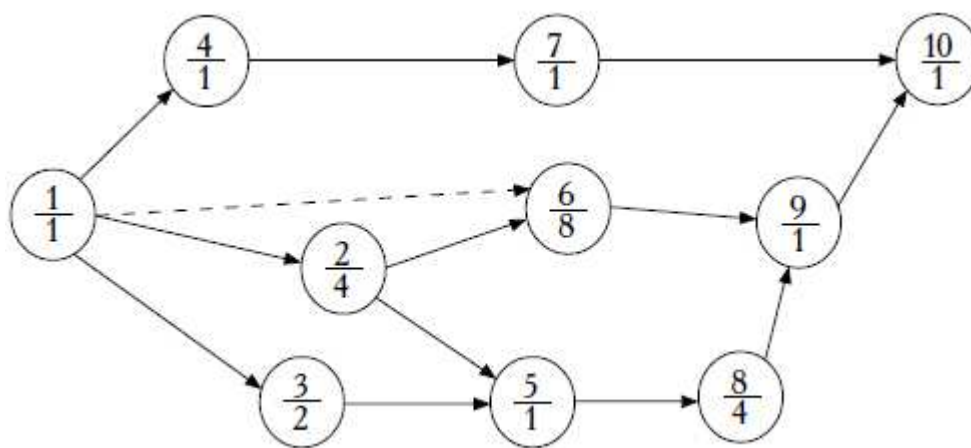


Рисунок 4 - Пример формирования сетевого графика/диаграммы проекта¹

Критическим путем называют максимальный по продолжительности полный путь в сети, а работы, размещающиеся на нем, называются критическими. Продолжительность реализации проекта может быть оптимизирована за счет длительности работ, лежащих на критическом пути. При этом даже небольшая задержка выполнения критических работ увеличивает длительность всего проекта. Критические работы имеют нулевой временной резерв.

Полный резерв времени, или запас времени, — это разность между датами позднего и раннего окончаний (начал) работы. При наличии необходимости урегулировать какие-либо ограничения проекта полный резерв времени позволяет осуществить задержку работы на этот запас времени без воздействия на срок завершения всего проекта.

Стоит отметить, что моделирование процессов часто проводится с помощью специальных программных средств, таких как MS Project, ProjectLibre, GanttProject, OpenProj и др.

¹ Обозначения. В верхнем секторе — номер события, в нижнем — номер предыдущего события

1.3 Зарубежный и отечественный опыт управления проектами

Наиболее авторитетной организацией, разрабатывающей стандарты в области управления проектами, считается международная организация Институт управления проектами – Project Management Institute (PMI) [26]. Основанный в 1969 г. Институт управления проектами PMI в настоящее время представлен в более чем 170 странах. PMI разрабатывает стандарты в различных областях управления проектами, проводит конференции и семинары, образовательные программы и профессиональную сертификацию [35, с.22]. Разработанный специалистами PMI стандарт PMBoK получил наиболее широкое распространение в практике управления проектами во всем мире и служит основой для большинства других появившихся позже стандартов.

Первым обобщением опыта управления проектами явилось «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (Руководство PMBOK), выпущенное в 1996 г. Project Management Institute (основан в 1969 г.) после нескольких циклов публикаций различных докладов и дискуссий по ним. С тех пор это руководство вышло уже пятым изданием (2013 г.) [25] и приобрело фактический статус мирового стандарта по управлению проектами несмотря на то, что многие страны разработали и утвердили свои национальные стандарты, впрочем, во многом похожие на PMBOK.

Следующий серьезный шаг к мировой стандартизации процессов управления проектами предприняла ISO – международная организация по стандартизации, выпустившая в 2012 г. стандарт ISO 21500 [14], утвержденный США, Евросоюзом и Россией. Этот стандарт наследует схему процессов PMBOK, которую PMI добровольно передал ISO.

Мировой опыт накоплен и обобщен в стандартах проектного управления, разрабатываемых международными организациями (таблица 1).

Таблица 1 - Мировой опыт управления проектами

PMI (Project management institute)	Axelos (Great Britain)	IPMA (International PM association):	ISO (International standardization association)
The Standard for Portfolio Management 3 edition, PMI 2013	P3M3, The portfolio, programme, and project management maturity model	OCB, organization competence baseline, 2013	ISO 21503 Guidance on program management
Organizational project management maturity model (OPM3), PMI 2013	Managing successful programmes (MSP)	IPMA Delta, Технологическая модель зрелости организации	ISO 21504:2015 Guidance on portfolio management
The Standard for Program Management 3 edition, PMI 2013	Managing of Portfolios / Managing of value	-	ISO/DIS 21505.2 Project, program and portfolio management – Guidance on governance

Российский опыт в области проектного управления представлен [16, с.99]:

а) государственными стандартами:

- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;
- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;
- НТК (Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами) разработанные группой сертифицированных специалистов Российской Ассоциации Управления Проектами СОВНЕТ.

б) методическими рекомендациями:

- по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утв. Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. №26 Р-АУ);
- по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах РФ (АСИ, разработано в

соответствии с п.8 перечня поручений Президента РФ от 14.07.2015 г. № Пр-1366);

в) требованиями государства к отечественному программному обеспечению (в части ИСУП).

Если рассматривать проектное управление в масштабах государства или регионов, то фактически все значимые социально-экономические решения, как в отечественной, так и мировой практике были осуществлены с помощью проектного управления. К примеру, в СССР это освоение Северного морского пути, «атомный» и «космический» проекты, «освоение целинных и залежных земель», строительство Байкало-Амурской магистрали [13, с.18].

В настоящее время в России проектное управление применяется как в частных, так и государственных компаниях, большую популярность оно приобрело в реализации государственных проектов [5, с.54].

В 2014 г. Советом по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти при Минэкономразвития РФ с использованием отечественного и зарубежного опыта проектного управления были разработаны «Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [23].

Итак, в первой главе были рассмотрены базовые понятия и методы планирования проектов, моделирование процессов проекта, особенности разработки и реализации проектов в малом бизнесе, зарубежный и отечественный опыт управления проектами.

В процессе планирования и управления проекта используется множество методов и инструментов, проверенных на практике. Применение тех или иных методов и инструментов управления проектами зависят, в первую очередь, от масштаба проекта и организации его реализующей, сроков реализации, ограниченности ресурсов.

Моделирование проекта осуществляется с помощью построения структуры декомпозиции работ, организационной структуры проекта, модели

ресурсов, матрицы ответственности и сетевых графиков. Зачастую моделирование процессов проводится с помощью специальных программных средств, таких как MS Project, ProjectLibre, GanttProject, OpenProj и др.

Особенности разработки и реализации проектов в малом бизнесе, в первую очередь, заключаются в ограниченности финансовых и человеческих ресурсов. Несмотря на существующую проблему недостаточной компетентности субъектов малого бизнеса в области управления проектами, проектное управление в малом предпринимательстве осуществляется собственными силами в виду ограниченности финансовых ресурсов. Стоит отметить, что в связи с указанными ограничениями стандартный перечень документов для проекта может быть сокращен, расчеты эффективности проектов упрощены. Однако требования к проектам малого бизнеса не должны слишком отличаться от стандартов по разработке, анализу, оценке и отбору проектов.

Мировой и отечественный опыт управления проектами накоплен и обобщен в стандартах проектного управления. Наиболее авторитетной организацией, занимающейся разработкой таких стандартов, является международная организация Project Management Institute (PMI). Разработанный специалистами PMI стандарт PMBoK получил наиболее широкое распространение в практике управления проектами во всем мире и служит основой для большинства других появившихся позже стандартов.

1.4 Особенности разработки и реализации проектов в малом бизнесе

В Федеральном законе от 24.07.2007 N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ" в статье 4 выделены критерии субъектов малого предпринимательства. К таким субъектам относятся хозяйствующие субъекты, для которых выполняются все следующие условия.

1) Средняя численность работников [38]:

- до ста человек включительно для малых предприятий;
- до пятнадцати человек - микропредприятия.

2) Доход от предпринимательской деятельности, предельное значение которого составляет [21]:

- 120 млн. руб. для микропредприятий;
- 800 млн. руб. для малых предприятий.

3) Доля участия в уставном капитале [38]:

- общая доля участия РФ, ее субъектов, муниципальных образований, благотворительных и иных фондов, общественных и религиозных организаций в уставном капитале организации до 25 %;

- суммарная доля участия в уставном капитале иностранных юридических лиц до 49 %;

- суммарная доля участия организаций, не являющихся малыми и средними, до 49 %.

При этом доля участия субъектов малого и среднего предпринимательства не ограничена.

Таким образом, чтобы считаться малым предприятием в 2018 году, нужно подходить под это определение по трем основным параметрам: попадать в рамки лимита по размеру доходов, по численности сотрудников и по доле участия других компаний в уставном капитале.

Малое предпринимательство в современных условиях – является важной сферой экономики, развитие которой способствует сокращению безработицы, росту занятости, нивелирование социальной напряженности в обществе, подъему жизненного уровня населения [11, с.57].

В целом, малый бизнес в России почти не развит. Он пребывает в состоянии стагнации. Значительная часть российских предприятий малого бизнеса уже на начальном этапе развития перестают функционировать. В среднем, ежегодно число фирм малого бизнеса увеличивается на 9 %, а закрывается из уже работающих — 7 % [12, с.52].

Особенность проектов в малом бизнесе заключается в том, что его реализация фактически зависит только от его эффективности. Состояние дел в отрасли влияют на реализацию проекта косвенно. Однако кратко при разработке проекта все равно нужно представить текущее состояние и тенденции экономики в целом и отрасли. Но большее внимание при разработке проекта в малом бизнесе требуется уделять анализу рынка сбыта.

Ключевыми особенностям малого предпринимательства являются ограниченность финансовых и человеческих ресурсов [7, с.84]. Для реализации проекта важно, чтобы источник финансирования был надежным, кроме того, важно привлечение добросовестных контрагентов. О поиске исполнителей работ стоит позаботиться заблаговременно.

Для малого бизнеса наиболее экономично и предельно контролируемо, при этом более длительно и рискованно является внедрение проектного управления собственными силами. Снизить риски можно при тщательном, детальном планировании каждого из этапов внедрения [24, с.234].

Однако существует проблема недостаточной компетентности в области управления проектами основной массы субъектов малого предпринимательства. Учитывая, что средства для привлечения сторонних профессионалов для разработки и реализации проектов в малом бизнесе отсутствуют, а уровень образования зачастую недостаточен, то стандартный перечень документов для проекта может быть сокращен, расчеты эффективности проектов упрощены. Однако требования к проектам малого бизнеса не должны слишком отличаться от стандартов по разработке, анализу, оценке и отбору проектов.

При разработке проектов в малом бизнесе требуется находить компромисс между эффективностью той или иной методики и трудоемкостью ее использования. Для малого бизнеса можно рекомендовать внедрение каркаса проектной методологии, включающего в себя следующие наиболее эффективные и доступные методики [30, с.44]:

- инициации проектов, связанные с оценкой коммерческой и иной эффективности планируемых проектов;
- планирования и декомпозиции целей;
- регламентации деятельности исполнителей и учета фактических результатов исполнения проекта;
- эффективного анализа хода исполнения проектов, в том числе анализа освоенных объемов.

По мере повышения уровня развития предприятия используемая методическая база проектного управления может расширяться и усложняться.

В заключение, отметим, что проектная методология в настоящее время активно распространяется в малом предпринимательстве. Однако для того, чтобы ее применение было эффективным и способствовало развитию малого бизнеса, его субъектам необходимо повышать уровень компетенции в области управления проектами, отличать проектную деятельность от операционной, адаптировать методы под особенности малого предпринимательства.

2 Анализ предпосылок разработки проекта развития компании СЦ "РДж"

2.1 Организационно-управленческий и экономический анализ деятельности СЦ "РДж"

Наименование организации: Сервисный Центр "Рукастый Джонни" (СЦ "РДж"). Юридическое название: ИП Ермолин. Организация относится к предприятиям малого бизнеса, ведет упрощенную систему налогообложения.

СЦ «Рукастый Джонни» оказывает услуги по профессиональному ремонту компьютерной и мобильной техники в г. Красноярске.

Миссия компании:

«Оказывать качественные услуги по профессиональному ремонту компьютерной и мобильной техники, удовлетворяющих высокий спрос покупателей по низким ценам».

Девиз компании:

«Качество, быстрота обслуживания, профессионализм!»

Целью создания компании является извлечение прибыли.

Первый технический центр компании был открыт 15.01.2017 г. по адресу: г. Красноярск, ул. Серова, д. 38. Уже в мае 2017 г был открыт второй технический центр по адресу: г. Красноярск, ул. Ленина, 92. Режим работы: пн-пт: с 10:00 до 19:00, сб: с 11:00 до 18:00.

Однако у клиентов СЦ "РДж" с 2018 г есть возможность не только напрямую приехать в технические центры, но и сдать свою технику в ремонт через партнеров компании в пункты приема, находящихся по следующим адресам:

- ул. Ленина 153 (Пункт приема №1);
- ул. Мартынова 33 (Пункт приема №2);
- ул. Чернышевского 77 (Пункт приема №3);
- ул. Весны 5 (Пункт приема №4);

– ул. Красноярский рабочий 159 (Пункт приема №5).

На рисунке 5 наглядно представлено размещение точек сети СЦ "РДж".

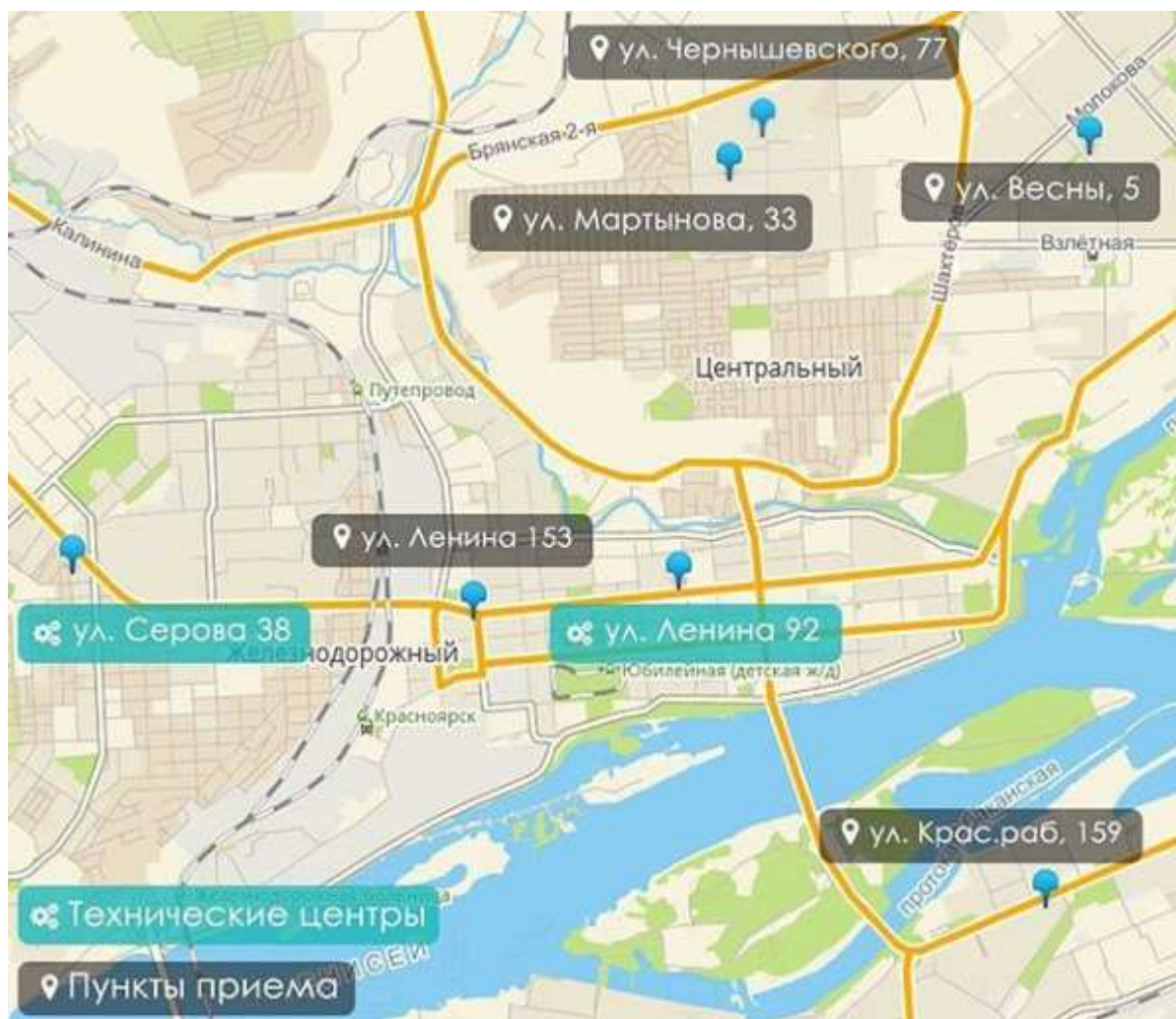


Рисунок 5 - Размещение точек сети СЦ "РДж"

У компании имеется сайт в сети интернет: johnny-service.ru. На сайте подробно представлена информация о выполняемых услугах, включая описание видов услуг и их стоимости. Имеется функция "Проверка хода ремонта", разработанная специально для удобства клиентов компании. Любой клиент с помощью данной функции может узнать статус ремонта своего технического устройства за считанные секунды, для этого клиенту потребуется только ввести номер телефона.

В сервисных услугах СЦ "РДж" можно выделить три основных направления по типу ремонтируемой техники:

- 1) ремонт компьютеров и ноутбуков;
- 2) ремонт телефонов и планшетов;
- 3) ремонт техники Apple.

Компания оказывает следующие виды сервисных услуг по диагностике и ремонту персональных компьютеров [27]:

- диагностика - ремонт или замена комплектующих;
- восстановление и настройка операционной системы;
- восстановление информации, поврежденного жёсткого диска;
- установка необходимого ПО;
- удаление баннера, разблокировка загрузки компьютера;
- лечение вирусов, установка антивирусных программ;
- настройка сетевого оборудования;
- чистка и замена комплектующих ПК;
- оперативная и качественная сборка компьютера.

Компания оказывает следующие виды сервисных услуг по диагностике и ремонту ноутбуков:

- ремонт или замена матрицы дисплея;
- замена аккумуляторов;
- ремонт жесткого диска;
- работы по прошивке и снятию паролей;
- замена деталей корпуса и шлейфа;
- чистка комплектующих ноутбука;
- работы по оптимизации и установке программного обеспечения;
- восстановление поврежденного ноутбука после контакта с водой.

Стоимость услуг СЦ "РДж" представлена в Приложениях А и Б.

Сервисный Центр "Рукастый Джонни" – это стабильно развивающаяся компания в сфере оказания услуг по профессиональному ремонту

компьютерной и мобильной техники в г. Красноярске. В компании на постоянной основе ведется проектная деятельность. Проекты направлены на развитие компании, улучшение качества обслуживания и совершенствование внутренних бизнес-процессов.

Штат СЦ "РДж" включает 9 человек. В компании применяется линейно-функциональная организационная структура управления, блок-схема которой представлена на рисунке 6. Передача текущего управления руководителям линейных подразделений (главному инженеру, заместителю директора по продажам, логисту) и функциональное разделение управленческой деятельности компании в целом позволяет директору сосредоточиться на решении стратегических проблем развития компании, обеспечить ее наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой.

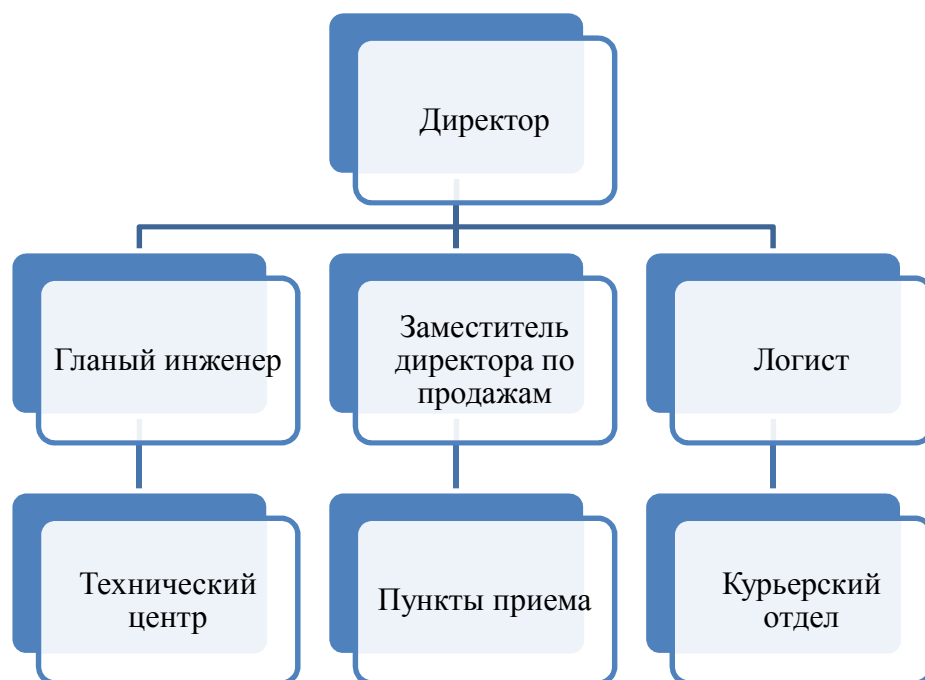


Рисунок 6 - Организационная структура управления компании СЦ "РДж"

Отличительные характеристики услуг, оказываемых СЦ "РДж", которые являются ключевыми преимуществами компании:

1. Бесплатная диагностика устройства.

Обследование устройства и выявление причин некорректного функционирования производится бесплатно.

2. Минимальные цены на услуги и комплектующие.

При ремонте технических устройств используются только качественные комплектующие, которые компания закупает у надежных производителей. Низкая цена комплектующих для клиентов СЦ "РДж" связана с тем, что компания не применяет торговые наценки на комплектующие и запчасти, необходимые для ремонта технических устройств.

3. Минимальный срок ремонта от 30 минут

Простые ремонты выполняются от 30 минут, сложные до 7 дней. Сжатые сроки оказываемых услуг не оказывают негативного влияния на качество работ. Быстрота обслуживания обусловлена наличием собственного склада запчастей и достаточного штата технических специалистов (инженеров).

4. Гарантия на ремонт до 1 года

На работу отремонтированной электроники предоставляют гарантию от 1 месяца до 1 года.

5. Система лояльности и акции.

В основу систему лояльности СЦ "РДж" легла карта клиента со скидкой 10%, которая выдается при первом обращении за услугами компании.

Также компанией проводятся различные маркетинговые акции. К примеру, наиболее популярной является "Защитное стекло 99 руб." По данной акции клиентам предлагается ультратонкое защитное стекло 0.33 мм 2.5D на экран для iPhone с бесплатной установкой всего за 99 руб.

Основные показатели деятельности СЦ "РДж" за 2017 г. представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные показатели деятельности СЦ "РДж"

Показатель	Период				2 полугодие / 1 полугодие	
	1 полугодие 2017 г	2 полугодие 2017 г	2017 г	1 квартал 2018 г	Отклонение, +/-	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	1597,4	2460	4057,4	1353	862,596	54,00
Себестоимость полная, тыс. руб.	1134,15	1697,4	2831,55	933,6	563,2432	49,66
Затраты на 1 руб. товарной продукции (услуг)	0,71	0,69	0,70	0,69	-0,02	-2,82
Фонд заработной платы, тыс. руб.	660	1188	1848	621	528	80,00
Количество работающих, чел.	5	9	7	9	4	80,00
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.	22	22	22	23	0	0,00
Среднемесячная выработка, тыс. руб./чел.	53,25	45,56	48,30	50,1	-7,69	-14,44
Прибыль от реализации, тыс. руб.	463,25	762,6	1225,84	419,4	299,35	64,62
Чистая прибыль, тыс. руб.	367,40	615,00	982,40	338,2	247,60	67,39
Рентабельность основной деятельности, %	40,85	44,93	43,29	44,93	4,08	10,00
Рентабельность продаж, %	29,00	31,00	30,21	31,00	2	6,90

Как видно по данным таблицы 2, выручка СЦ "РДж" во втором полугодии 2017 г по сравнению с первым полугодием выросла на 54 %. Данное явление связано с расширением деятельности компании, с открытием второго технического центра в мае 2017 г. При этом темп роста себестоимости сопоставим и составляет 49,66 %. За счет такой динамики прибыль от реализации и чистая прибыль выросли на 64,62 % и 67,39 % соответственно. Данную динамику более наглядно представим на рисунке 7.

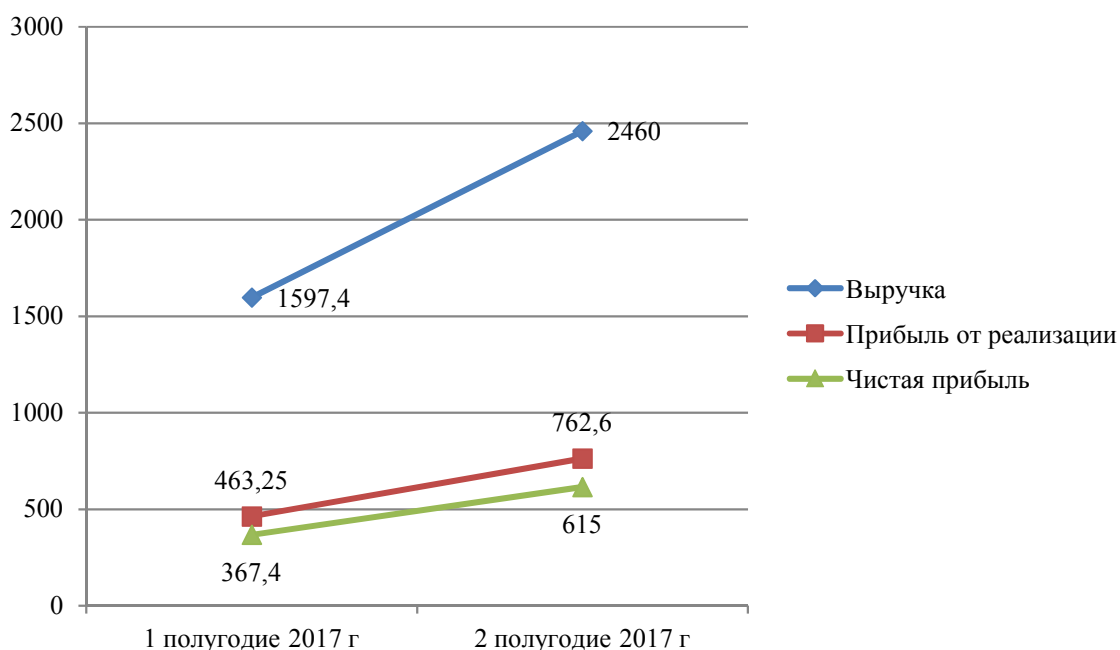


Рисунок 7 - Динамика основных финансовых результатов СЦ "РДж", тыс. руб.

Затраты на 1 руб. товарной продукции снизились на 0,02 коп. и представляют среднее значение в 2017 г 0,70 коп.

Штат персонала вырос во втором полугодии 2017 г на 4 человека и составил 9 человек. Это связано с открытием второго технического центра в мае 2017 г. Среднемесячная заработная плата 1 работника в 2017 г осталась неизменной, в 1 квартале 2018 г выросла на 1 тыс. руб. Среднемесячная выработка сотрудников, несмотря на рост финансовых результатов, снизилась на 14,44%. В 1 квартале 2018 г среднемесячная выработка 1 сотрудника выросла до 50,1 тыс. руб./чел. Данную динамику более наглядно представим на рисунке 8.

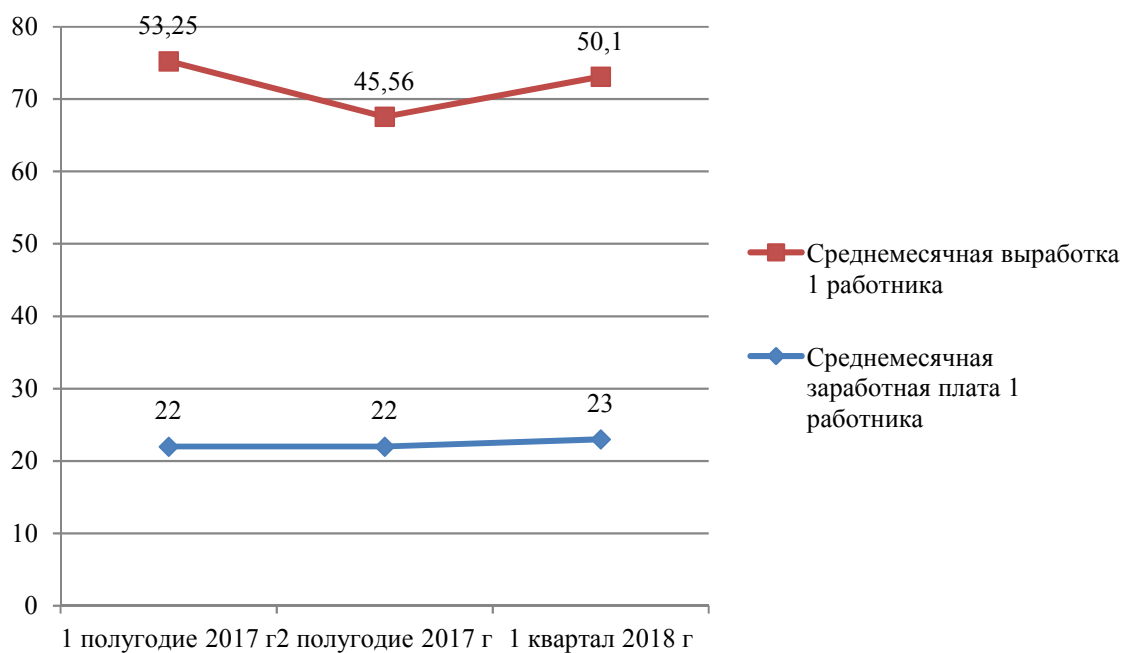


Рисунок 8 - Динамика показателей оплаты труда и выработки персонала СЦ "РДж", тыс. руб.

Во втором полугодии 2017 г наблюдается рост рентабельности продаж и основной деятельности на 6,9% и 10% соответственно. Данную динамику более наглядно представим на рисунке 9.

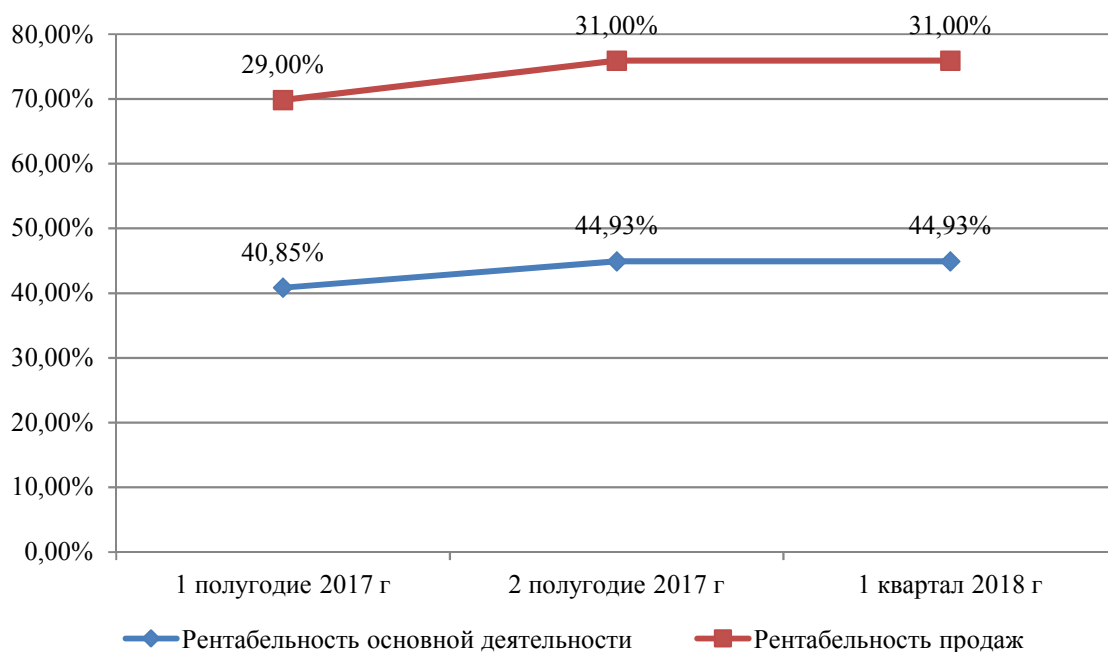


Рисунок 9- Динамика показателей рентабельности СЦ "РДж", %

Далее на рисунке 10 покажем структуру доходов СЦ "РДж" по видам ремонтируемых устройств.

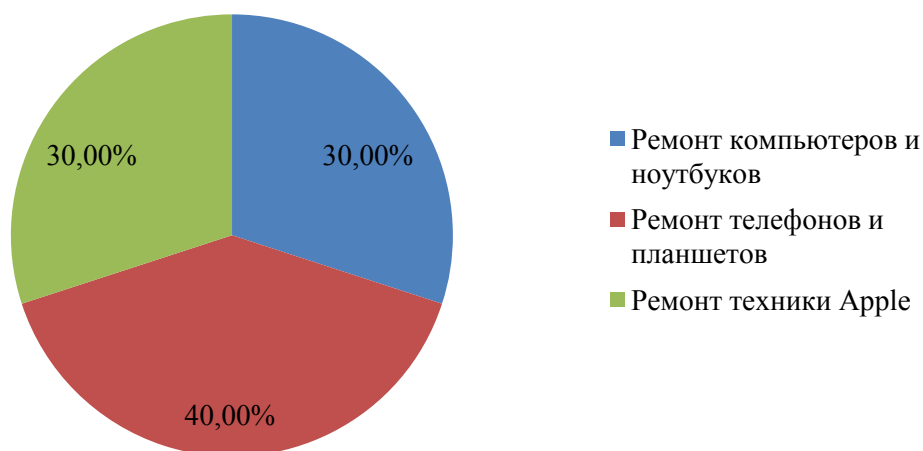


Рисунок 10 - Структура доходов СЦ "РДж" по видам ремонтируемых устройств за 2017 г, %

Таким образом, 30 % выручки обеспечивает ремонт айфонов, 40% выручки ремонт других моделей телефонов и оставшиеся 30% приходится на ремонт компьютеров и ноутбуков.

Оценка эффективности рекламной компании проводим с помощью показателя цена привлечения одного клиента, а также оцениваем эффективность отдельных каналов привлечения по структуре потока клиентов.

В настоящее время в СЦ "РДж" в среднем ежемесячно осуществляется ремонт 500 устройств. При этом маркетинговый бюджет составляет 12 тыс. руб. в месяц. Следовательно, цена привлечения одного клиента составляет:

$$12000/500 = 24 \text{ руб.}$$

Далее на рисунке 11 покажем структуру потока клиентов по каналам привлечения.

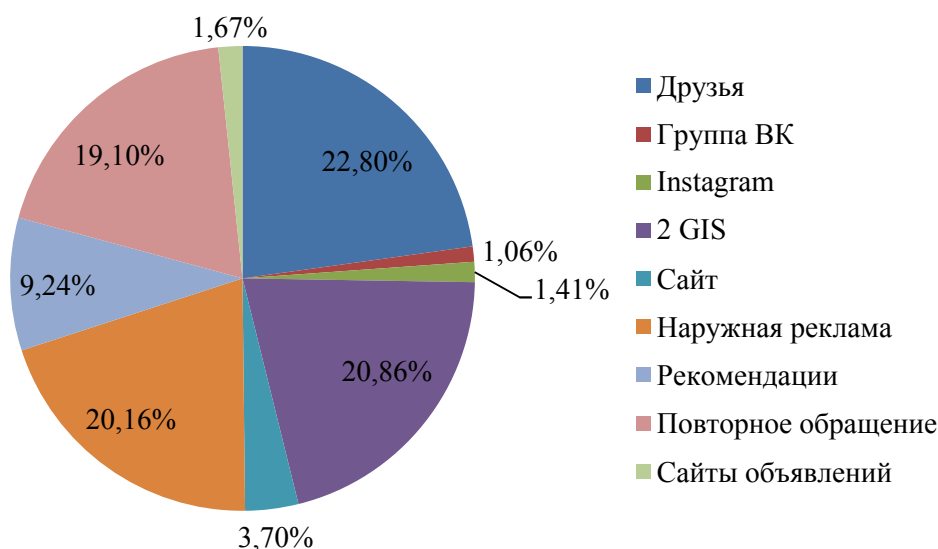


Рисунок 11 - Структура потока клиентов по каналам привлечения СЦ "РДж" за 2017 г, %

Как видно по данным рисунка 7, наиболее высокий поток клиентов в 2017 году был обеспечен следующими каналами привлечения:

- друзья - 22,8 %;
- электронный справочник 2 GIS - 20,86%;
- наружная реклама - 20,16%;
- повторное обращение (постоянные клиенты) - 19,1%.

Высокий уровень повторных обращений свидетельствует о качестве предоставляемых услуг компанией СЦ "РДж". Любой компании, оказывающей услуги, необходимы постоянные клиенты, это основа бизнеса. Также, на рекомендации клиентов приходится еще 9,24% общего трафика, что также является хорошим показателем, тем более в начале работы бизнеса. Общая доля социальных сетей не превышает 2,5%. Низкий процент привлечения клиентов с помощью социальных сетей, в первую очередь, связан с созданием аккаунтов только в мае 2017 г. Сайты объявлений можно признать неэффективным инструментом привлечения клиентов. Под привлечением клиентов с помощью собственного сайта подразумевается его SEO-продвижение и таргетинговая реклама. Как видно, сайт обеспечил всего

3,7% потока клиентов. Однако собственный сайт нужен для имиджа компании, а также для закрепления контакта с постоянными клиентами, а также для информирования клиентов, которые пришли по рекомендации.

Диагностику этапа развития компании будем проводить с помощью модели жизненного цикла И. Адизеса, т.к. данная модель организационного развития наиболее популярная и наиболее просто для понимания. Данная диагностика представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Диагностика этапа развития компании СЦ "РДж"

Параметры	Характеристика предприятия	Соответствие стадии ЖЦ
Возраст организации	Возраст данной компании 1,5 года	Давай-давай
Темп роста финансовых показателей	Быстрый, стремительный рост	Юность
Сравнение темпа роста фирмы и отрасли	Компании Т > отрасли Т	Юность
Имидж организации на рынке	Рост узнаваемости и авторитета	Юность
Узнаваемость товара (марки, фирмы)	Формируется	Давай-давай
Количество уровней иерархии	До 3	Давай-давай
Степень формализации	Средняя, устанавливаются правила, инструкции, нормативы, система документооборота	Юность
Основные ценности	Взаимная поддержка, взаимопомощь, честность, добросовестность; Динамизм, развитие и прогресс, инновационность	Давай-давай / Юность
Характеристика персонала	Полифункциональность сотрудников, узкий (родственный/ дружественный) круг	Давай-давай

Таким образом, компания в настоящее время находится на переходном этапе своего развития со стадии жизненного цикла "Давай-давай" на стадию жизненного цикла "Юность", т.е. на поздней стадии "Давай-давай". В этот период компания переходит на стадию быстрого роста, в рамках которой высока значимость принятия решений предпринимателем. Фирма активно

пользуется возможностями, которые предоставляет рынок, но обычно еще не может сама формировать их.

Если на поздних стадиях "Давай-давай" компания не в состоянии избавиться от зависимости от основателя, ее ждет стадия, которая называется «Ловушка основателя». Компания находится в плену способностей и ограничений своего основателя. Это происходит потому, что организация не смогла развить способности, которые могут заменить его. Ловушка может также случиться потому, что сам основатель не хочет или не в состоянии эффективно делегировать и децентрализовать управление. основатель настаивает на своем активном участии в принятии решений и управлении текущей деятельностью компании [6].

Большинство организаций на этой стадии жизненного цикла яростно отстаивают позицию, что инновации, новые стратегии, скорость, и гибкость – это ключи к их успеху. Каждый любит обсудить новые направления, в которых компания должна двигаться. Тем не менее, эти же люди думают, что дискуссии об управлении, дисциплине, и структуре носят угрожающий и чуждый для них характер. Гибкость имеет решающее значение для успеха компании на стадии "Давай-Давай", но создание системы управления имеет решающее значение для перехода компании на стадию "Юности". Построение системы в "Давай-Давай" компании начинается с трансформационных изменений отношений и поведения основателя и ключевых менеджеров организации. Обычно такие изменения начинают происходить только тогда, когда компания более не способна поддерживать дальнейший рост и встретила с серьезными проблемами. Методом проб и ошибок, руководство компании на стадии "Давай-Давай" в конце концов поймет, что без надлежащих структур, систем и дисциплины, услуги не будут успешными, подрядчики не приедут вовремя, размер склада выйдет из под контроля, затраты станут неуправляемыми, клиентская поддержка – несистемной, а прибыль – призрачной.

Компания на стадии "Давай-Давай" нуждается в непрерывной реструктуризации. Развитие доверия и уважения, навыков и систем, необходимых для осуществления делегирования, а затем – децентрализации является важнейшей задачей для компании на стадии "Давай-Давай". Все начинается с процесса делегирования основателя, который включает в себя передачу ответственности за решение важных задач вниз по организационной структуре и создает приверженность, необходимую для достижения желаемых результатов. Когда основатель начинает стремиться к надлежащим системам управления и децентрализации, начинается более профессиональный подход к управлению, и компания начинает переходить на стадию "Юности".

2.2 Стратегический анализ деятельности СЦ"РДж"

Стратегический анализ деятельности СЦ"РДж" включает в себя анализ внутренней среды и внешней среды компании.

Стратегический потенциал дает представление о внутренней среде предприятия. Для его определения используем SNW- анализ параметров деятельности предприятия по следующим критериям: сильные (Strong), нейтральные (Neutral) и слабые (Weakness) стороны. Главной задачей этого анализа является выявление сильных и слабых сторон компании, а цель разрабатываемой стратегии — максимально полное и точное использование сильных сторон для последующей нейтрализации слабых.

SNW-анализ компании СЦ "РДж" представлен в таблице 4.

Как видно из таблицы, к слабым сторонам СЦ "РДж" относятся:

- отсутствие четкой стратегии развития;
- ограниченный ассортимент реализуемых услуг;
- небольшие объемы продаж;
- слабый маркетинг.

Таблица 4 - SNW-анализ компании СЦ"РДж"

Значимые параметры деятельности предприятия	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Ранг слабых сторон*
1. Обучение персонала	+			
2. Условия труда	+			
3. Мотивация и стимулирование персонала		+		
4. Текучесть кадров	+			
5. Квалификация персонала	+			
6. Оценка качества работы персонала		+		
7. Организация планирования		+		
8. Уровень технической оснащенности		+		
9. Информационное обеспечение		+		
10. Качество реализуемых услуг	+			
11. Организация маркетинга на предприятии			+	4
12. Организационная структура предприятия		+		
13. Объемы продаж			+	3
14. Ассортимент реализуемых услуг			+	2
15. Численность персонала		+		
16. Заработная плата		+		
17. Имидж предприятия	+			
18. Психологический климат в коллективе	+			
19. Зависимость от поставщиков		+		
20. Территориальное расположение		+		
21. Ценовая политика		+		
22. Ориентация на потребителя	+			
23. Удержание клиентов	+			
24. Финансовая устойчивость предприятия	+			
25. Инвестиционная политика		+		
26. Налоговая политика		+		
27. Стратегия развития предприятия			+	1

Стратегия развития имеет первый ранг среди слабых сторон, что особо подчеркивает необходимость разработки четкой поэтапной стратегии развития компании. Ограниченный ассортимент реализуемых услуг стоит на

втором месте, что свидетельствует о важности расширения ассортимента. Небольшие объемы продаж – на третьем. В данном случае объем продаж можно увеличить либо за счет развития партнерской сети (пунктов приема), либо за счет открытия новых технических центров. Слабый маркетинг – слабое место у всех малых предприятий российского бизнеса.

Стоит отметить также и сильные стороны СЦ "РДж":

- кадровая политика;
- финансовая устойчивость компании (СЦ "РДж" не привлекает заемные средства, с контрагентами рассчитывается вовремя, без просрочек платежей);
- высокое качество реализуемых услуг;
- деловая репутация организации;
- эффективная инвестиционная политика.

СЦ "РДж" действует на рынке монополистической конкуренции, т.е. много продавцов и много покупателей, услуги дифференцированы и имеют своих целевых потребителей. Высокоразвитая конкуренция.

У СЦ «Рукастый Джонни» достаточно много конкурентов, представленные предприятиями малого бизнеса. В г. Красноярске осуществляет ремонт компьютеров и мобильных телефонов 959 небольших организаций [28]. Выделим главных конкурентов СЦ «Рукастый Джонни» [27] – это СЦ "Remlab" [29], Компания "Гигабит" [9], Компания Аккаунт-сервис [10].

В таблице 5 проведем сравнительный анализ эффективности конкурентов и исследуемой компании.

Таблица 5 - Сравнительный анализ эффективности деятельности компании СЦ"РДж" и его конкурентов

Свойства	СЦ"РДж"	СЦ "Remlab"	Компания "Гигабит"	Компания "Аккаунт-сервис"
Качество услуг	5	4	5	3
Ассортимент услуг	2	3	5	4
Оперативность	4	3	3	5
Гарантия на услуги	5	5	5	5
Уровень известности организации	5	3	5	4
Цена на услуги	5	4	3	4
Продвижение услуг	4	3	4	3
Сайт	5	4	4	3
Система лояльности	4	3	4	3
Рекламная активность	4	3	4	3

На рисунке 12 наглядно представлен многоугольник конкурентоспособности.

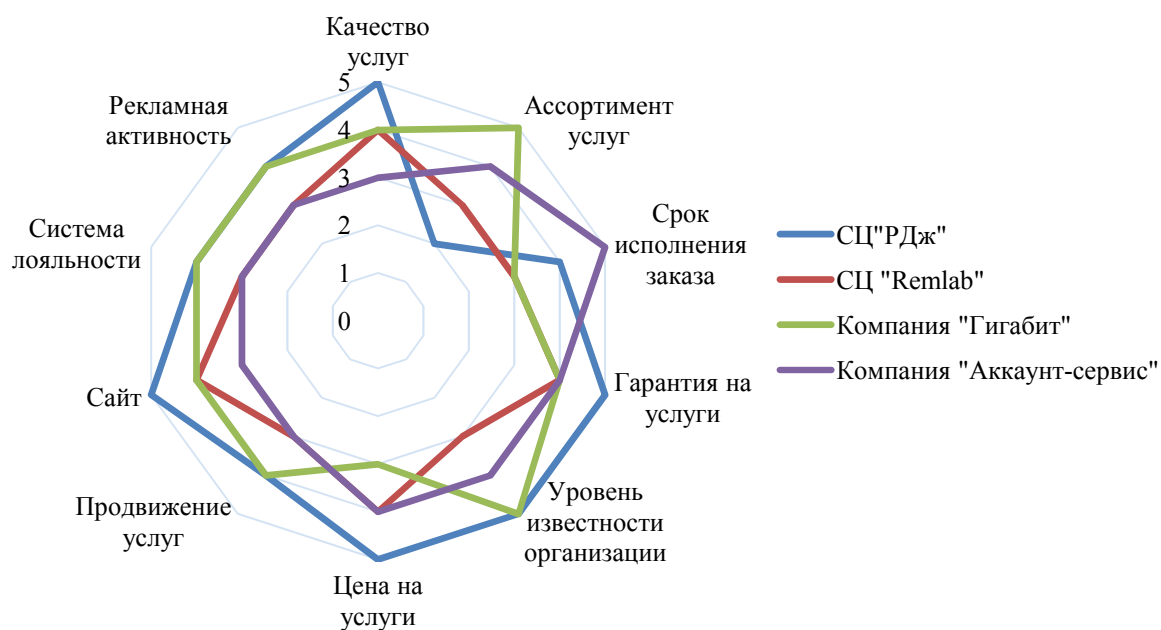


Рисунок 12 - Многоугольник конкурентоспособности

Свойство "качество услуг" определялось по отзывам о компаниях в интернет сети. По качеству услуг СЦ "РДж" опережает своих конкурентов, Компания "Гигабит" находится на одном уровне.

Такие свойства, как ассортимент услуг, оперативность, гарантия на услуги, цена на услуги, сайт, система лояльности определялись в ходе мониторинга сайтов компаний.

По ассортименту услуг СЦ "РДж" уступает своим конкурентам. Так СЦ "Remlab" помимо ремонта компьютеров, ноутбуков, планшетов, телефонов осуществляет ремонт телевизоров. Компания "Аккаунт-сервис" предоставляет услуги по ремонту телевизоров и фотоаппаратов. Компания "Гигабит" осуществляет ремонт компьютеров, ноутбуков, планшетов, телефонов, оргтехники. Помимо прочего Компания "Гигабит" выделяет в своей деятельности такие виды услуг, как IT-аутсорсинг и монтаж сетей и видеонаблюдения.

Наиболее короткий срок исполнения заказов (оперативность) в Компании "Аккаунт-сервис", она осуществляет экспресс ремонт от 15 минут, СЦ "РДж" от 30 минут, СЦ "Remlab" от 1 часа.

По параметру "сайт", который включает информативность, кроссбраузерность и визуальное восприятие сайта, СЦ "РДж" опережает своих конкурентов. Компания "Гигабит" и СЦ "Remlab" получили больший балл по данному параметру в сравнении с Компанией "Аккаунт-сервис" за счет наличия интересных разделов на сайте (Компания "Гигабит" - "Статьи", СЦ "Remlab" - "Вопросы и ответы").

По уровню известности СЦ "РДж" опережает своих конкурентов. Уровень известности компаний оценивался по количеству подписчиков групп в социальных сетях.

Рекламная активность СЦ "РДж" и Компания "Гигабит" находится на одном уровне, у остальных конкурентов она ниже.

Стоит отметить, что одни конкуренты (СЦ "Remlab", Компания Гигабит") делают акцент на выездном ремонте техники через курьерский

отдел с выездом специалиста на дом, другие конкуренты, помимо этого, развивают сеть сервисных центров с пунктами приемов (Компания "Аккаунт-сервис").

Таким образом, СЦ "РДж" уступает своим конкурентам по ассортименту услуг, однако, по качеству услуг, их стоимости и другим параметрам опережает. Наиболее выигрышным является конкурент Компания "Гигабит". Он показывает высокую рекламную активность, уровень продвижения и известности, предоставляет качественные услуги в большом ассортименте, однако уступает СЦ "РДж" по стоимости услуг и оперативности их выполнения.

Стратегический климат компании можно определить путем анализа факторов внешней среды. С целью выявления возможностей и угроз для компании был применен PEST-анализ, представленный в таблице 6.

По данным анализа можно сказать, что сейчас наиболее влиятельными являются экономические факторы (8,2 балла), среди которых выделяются следующие: нестабильный курс национальной валюты, высокие налоги для малого бизнеса, уровень инфляции, кризисные явления в экономике, снижение платежеспособного спроса, цены на услуги по ремонту техники. В будущем прогнозируется снижения влияния этой группы факторов (8 баллов), однако в общем рейтинге так и останутся на первом месте.

Вторыми по значимости факторами сейчас являются политические (7,8 балла), которые включают в себя зависимость от решений руководства страны / региона, законодательство в сфере малого бизнеса, регулирующие органы и нормы, санкции, коррумпированность власти, отсутствие политической конкуренции. В будущем прогнозируется снижения влияния этой группы факторов и перемещение их в рейтинге до четвертого места (7,3 балла).

Таблица 6 - Результаты PEST-анализа для компании СЦ "РДж"

Факторы	Оценка современного состояния, баллы	Оценка состояния через три-пять лет, баллы
Политические факторы		
1. Зависимость от решений руководства страны / региона	8	9
2. Законодательство	7	8
3. Санкции	8	6
4. Корруптированность власти	8	6
5. Отсутствие политической конкуренции	8	6
6. Регулирующие органы и нормы	8	9
Средняя оценка	7,8	7,3
Экономические факторы		
1. Налоговая нагрузка для малого бизнеса	8	8
2. Уровень инфляции	8	7
3. Курс национальной валюты	9	8
4. Кризисные явления в экономике	8	8
5. Платежеспособный спрос	8	8
6. Цены на услуги по ремонту техники	8	9
Средняя оценка	8,2	8
Социальные факторы		
1. Уровень безработицы	7	7
2. Уровень заработной платы	8	7
3. Демографическая ситуация	6	8
4. Квалификация рабочей силы	7	9
5. Ситуация на рынке труда	7	8
6. Система образования кадров	7	8
Средняя оценка	7,0	7,8
Технологические факторы		
1. Повсеместное распространение электронных устройств и цифровых технологий	8	9
2. Недостаток новых технологий	6	6
3. Экологическая безопасность технологий	5	8
4. Ресурсосбережение	6	8
Средняя оценка	6,3	7,8

Третье место сейчас занимают социальные факторы (6,8 балла). В будущем вероятно усиление их влияния и изменение положения в рейтинге до второго места (7,8 балла). Повысится значимость таких факторов, как квалификация рабочей силы, демографическая ситуация, ситуация на рынке труда, система образования кадров.

Технологические факторы на текущий момент (6,3 балла) занимают четвертое место, и в прогнозируемый период поднимутся на второе место

(7,3 балла) за счет роста таких факторов как положительная тенденция повсеместного распространения электронных устройств и цифровых технологий, повышения требований к экологической безопасности технологий и ресурсосбережения.

Проведенный PEST-анализ говорит об огромных рисках, которые таит в себе внешняя среда. Очевидные минусы компании — отсутствие четкой стратегии развития, которая выстоит под влиянием такой нестабильной на сегодня внешнеполитической и экономической обстановки.

2.3 Определение основных направлений развития компании

Для определения основных направлений развития компании СЦ "РДж" необходимо провести опрос потребителей.

Разработанная структурированная анкета представлена в Приложении В. Она содержит ряд закрытых (формата вопросов множественного выбора) и полужакрытых вопросов. Часть вопросов носит уточняющий характер для четкого определения целевой аудитории - это, например, половозрастная принадлежность, доходы, а в другой части вопросов респондентам предлагается оценить важность факторов, влияющих на выбор услуг по ремонту техники, используя 5-балльную шкалу Лайкерта.

Опрос проводится среди жителей г. Красноярска. Членами выборки являются клиенты СЦ "РДж". Общее количество опрошенных респондентов составляет 80 человек.

Цель анкетирования - выявить предпочтения клиентов с целью определения основных направлений развития компании.

Далее представим результаты обработки данных анкетирования.

В таблице 7 представим результаты ответов респондентов на вопрос:
"Укажите, как часто у Вас возникает потребность в ремонте техники?"

Таблица 7 - Распределение респондентов по частоте обращения за ремонтом техники или услугами по ее обслуживанию²

№ п/п	Наименование сервисных услуг по категориям	Частота обращения				
		1 раз в месяц	1 раз в 2-3 месяца	1 раз в 6 месяцев	1 раз в год	Не возникает
1.	Ремонт компьютеров	3,75%	30,00%	35,00%	27,50%	3,75%
2.	Ремонт ноутбуков	7,50%	35,00%	33,75%	20,00%	3,75%
3.	Ремонт телефонов и планшетов	3,75%	22,50%	42,50%	28,75%	2,50%
4.	Ремонт техники Apple	1,25%	13,75%	37,50%	40,00%	7,50%
5.	Ремонт телевизоров	0,00%	1,25%	48,75%	42,50%	7,50%
6.	Ремонт фотоаппаратов	0,00%	1,25%	11,25%	43,75%	43,75%
7.	Ремонт оргтехники	2,50%	15,00%	42,50%	30,00%	10,00%
8.	Ремонт крупной бытовой техники	0,00%	2,50%	35,00%	43,75%	18,75%
9.	Ремонт мелкой бытовой техники	3,75%	22,50%	35,00%	32,50%	6,25%

Анализируя представленные данные в таблице 7, можно сделать следующие выводы. Наиболее часто респонденты обращаются за услугами по ремонту и обслуживанию телефонов и планшетов, не возникает потребности в этом только у 2,5%. На втором месте ремонт и обслуживание компьютеров и ноутбуков, в этом потребности нет у 3,75% соответственно. Затем идет категория мелкой бытовой техники, 6,25% респондентов не нуждаются в этом. В ремонте техники Apple и телевизоров не нуждается 7,5% опрошенных. Наименьшая потребность в ремонте и обслуживании фотоаппаратов 43,75% и крупной бытовой техники 18,75%.

² Под услугами по обслуживанию техники понимается обновление ПО, чистка внутренних компонентов и др.

В таблице 8 представим результаты ответов респондентов на вопрос: "Укажите, насколько важны для Вас следующие факторы при обращении к сервисным услугам по ремонту техники?"

Таблица 8 - Распределение респондентов по факторам, оказывающих влияние на выбор сервисных услуг

№ п/п	Факторы	Совсем неважно (1)	Скорее неважно (2)	Безразлично (3)	Скорее важно (4)	Очень важно (5)
1.	Качество услуг	0,00%	0,00%	1,25%	5,00%	93,75%
2.	Ассортимент услуг	2,50%	5,00%	12,50%	27,50%	52,50%
3.	Низкие цены	10,00%	10,00%	22,50%	35,00%	22,50%
4.	Срок исполнения заказов (оперативность)	3,75%	3,75%	2,50%	25,00%	65,00%
5.	Гарантия на услуги	2,50%	2,50%	6,25%	21,25%	67,50%
6.	Культура обслуживания	8,75%	8,75%	13,75%	37,50%	31,25%
7.	Система лояльности	13,75%	6,25%	31,25%	23,75%	25,00%
8.	Часы работы	11,25%	7,50%	37,50%	21,25%	22,50%
9.	Шаговая доступность (рядом с домом, работой, по пути)	1,25%	1,25%	3,75%	21,25%	72,50%
10.	Мнение друзей, коллег	3,75%	10,00%	17,50%	35,00%	33,75%
11.	Предыдущий личный опыт	0,00%	0,00%	2,50%	12,50%	85,00%
12.	Реклама	5,00%	10,00%	12,50%	42,50%	30,00%
13.	Уровень известности организации	3,75%	7,50%	27,50%	37,50%	23,75%
14.	Информация на сайте	12,50%	13,75%	20,00%	31,25%	22,50%

На рисунке 13 показано средневзвешенное значение факторов, влияющих на выбор сервисных услуг.

Анализируя представленные данные в таблице 8 и на рисунке 13, можно сделать следующие выводы. Наиболее значимым фактором при выборе сервисных услуг по ремонту техники является качество услуг (4,93), предыдущий личный опыт (4,83), шаговая доступность (4,63), гарантия на услуги (4,49), оперативность (4,44), ассортимент услуг (4,23). Также

результаты опроса показали, что рекламе клиенты доверяют почти также, как мнению друзей, коллег.



Рисунок 13 - Факторы, влияющие на выбор сервисных услуг

В таблице 9 представим результаты ответов респондентов на вопрос: "Укажите, на сколько Вы удовлетворены указанными факторами в сети СЦ"РДж"?"

На рисунке 14 показано средневзвешенное значение удовлетворенности респондентов факторами, влияющих на выбор сервисных услуг, в сети СЦ"РДж".

Таблица 9 - Удовлетворенность респондентов по факторам, оказывающих влияние на выбор сервисных услуг, в сети СЦ"РДж"

№ п/п	Факторы	Совсем не удовлетворен (1)	Скорее не удовлетворен (2)	Нейтрален (3)	Удовлетворен (4)	Очень удовлетворен (5)
1.	Качество услуг	6,25%	6,25%	6,25%	18,75%	62,50%
2.	Ассортимент услуг	12,50%	22,50%	12,50%	27,50%	25,00%
3.	Низкие цены	7,50%	7,50%	18,75%	37,50%	28,75%
4.	Срок исполнения заказов (оперативность)	3,75%	5,00%	6,25%	32,50%	52,50%
5.	Гарантия на услуги	0,00%	2,50%	3,75%	21,25%	72,50%
6.	Культура обслуживания	3,75%	5,00%	6,25%	12,50%	72,50%
7.	Система лояльности	6,25%	13,75%	31,25%	23,75%	25,00%
8.	Часы работы	11,25%	7,50%	25,00%	21,25%	35,00%
9.	Шаговая доступность (рядом с домом, работой, по пути)	12,50%	25,00%	17,50%	15,00%	30,00%
10.	Реклама	5,00%	10,00%	48,75%	17,50%	18,75%
11.	Уровень известности организации	3,75%	7,50%	43,75%	27,50%	17,50%
12.	Информация на сайте	2,50%	3,75%	6,25%	35,00%	52,50%

Анализируя представленные данные в таблице 9 и на рисунке 14, можно сделать следующие выводы. Наибольшее всего респонденты удовлетворены предоставляемой гарантией на услуги (4,64), культурой обслуживания (4,45), информацией на сайте (4,31), качеством услуг (4,25). Наименьшим баллом респонденты оценивают доступность сервисных центров (3,25), ассортимент услуг (3,3), рекламу (3,35). Также низко оценивается уровень известности организации (3,48) и система лояльности (3,48).

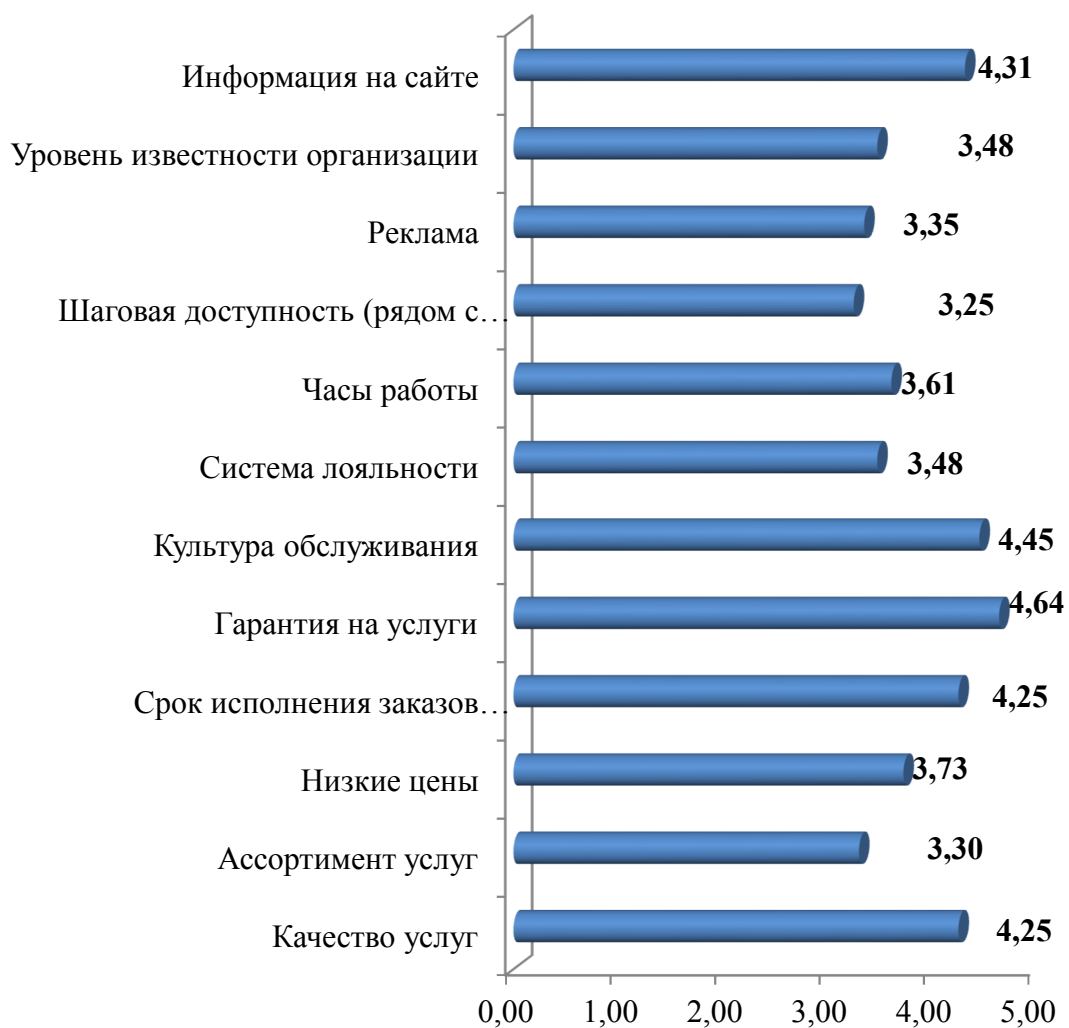


Рисунок 14 - Удовлетворенность респондентов услугами сети СЦ"РДж"

На рисунке 15 показано распределение ответов респондентов при ответе на вопрос: "Что на Ваш взгляд позволит сети СЦ"РДж» привлечь больше клиентов?"

Таким образом, респонденты считают, что сети СЦ"РДж" привлечь больше клиентов поможет открытие новых точек (31,25%) и реклама (25%).

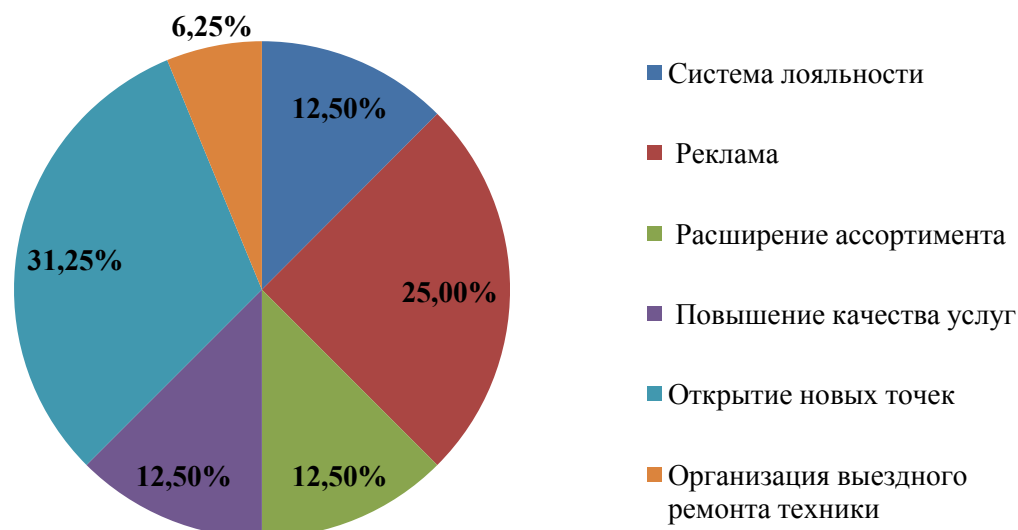


Рисунок 15 - Структура ответов респондентов о факторах для привлечения клиентов в сеть СЦ "РДж"

Исходя из проведенного опроса потребителей, можно выделить несколько направлений развития компании СЦ "РДж". В связи с тем, что наименьшим баллом респонденты оценивают доступность сервисных центров, и также наибольшее количество респондентов считает, что открытие новых точек поможет компании привлечь больше клиентов, это должно стать приоритетным направлением развития компании. Также результаты опроса показали, что рекламе клиенты доверяют почти также, как мнению друзей, коллег. При этом оценивают ее уровень в компании невысоко. В связи с этим это также должно быть одним из направлений развития компании СЦ "РДж".

Универсальным инструментом для разработки вариантов основных направлений развития компании является SWOT-анализ. Данный аналитический инструмент позволяет сформировать варианты развития компании, соответствующие тому или иному соотношению сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

В таблице 10 представлены результаты SWOT-анализа компании СЦ "РДж".

Таблица 10 - Матрица SWOT-анализа для СЦ "РДж"

СИЛА (S)	СЛАБОСТЬ (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Устойчивое финансовое состояние 2. Квалифицированный кадровый состав 3. Имеется филиальная сеть 4. Высокое качество реализуемых услуг 5. Сильное позиционирование 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие четкой стратегии развития 2. Небольшие объемы продаж 3. Ограниченный ассортимент услуг 4. Слабый маркетинг
ВОЗМОЖНОСТИ (O)	УГРОЗЫ (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повсеместное распространение электронных устройств и цифровых технологий 2. Новые рыночные ниши 3. Банкротство существующих конкурентов 4. Рост численности населения г. Красноярск 5. Приток молодых людей (15-35 лет) в г. Красноярск 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кризисные явления в экономике 2. Снижение уровня жизни населения 3. Активизация действующих конкурентов 4. Появление новых конкурентов 5. Рост цен на комплектующие (за счет волатильности рубля)

К сильным сторонам компании СЦ "РДж" отнесем следующие параметры: устойчивое финансовое состояние, квалифицированный кадровый состав, имеется филиальная сеть, высокое качество реализуемых услуг, сильное позиционирование. К слабым сторонам компании СЦ "РДж" отнесем следующие параметры: отсутствие четкой стратегии развития, небольшие объемы продаж, ограниченный ассортимент услуг, слабый маркетинг. К внешним угрозам отнесем: кризисные явления в экономике, снижение уровня жизни населения, активизацию действующих конкурентов, появление новых конкурентов, рост цен на комплектующие (за счет волатильности рубля). К внешним возможностям развития компании отнесем: повсеместное распространение электронных устройств и цифровых технологий, появление новых рыночных ниш, банкротство существующих конкурентов, рост численности населения г. Красноярск, приток молодых людей (15-35 лет) в г. Красноярск.

Далее необходимо ответить на вопрос, как нивелировать слабые стороны компании за счет возможностей компании и уменьшить угрозы за счет использования сильных сторон компании. С этой целью проведем

анализ мероприятий по объединенным ячейкам SO, WO, ST и WT. Результаты представлены в таблице 11.

Таким образом, приоритетными для СЦ "РДж" являются варианты направления развития компании СЦ "РДж", направленные на диверсификацию услуг, открытие новых технических центров, развитие партнерской сети, организацию выездного ремонта техники, эффективную организацию маркетинга.

Таблица 11 - Матрица SWOT-анализа для СЦ "РДж"

СИЛА-ВОЗМОЖНОСТИ (SO)	СЛАБОСТЬ-ВОЗМОЖНОСТИ (WO)
<p>Использование сильных сторон и возможностей</p> <p>Имеющаяся филиальная сеть, квалифицированный персонал, сильное позиционирование, высокое качество услуг, а также возможность роста численности населения и целевой аудитории в г. Красноярск даст стимул для разработки и внедрения новых услуг (диверсификация услуг), а также расширения доли рынка.</p> <p>Устойчивое финансовое состояние компании при возможном банкротстве существующих конкурентов даст стимул для открытия новых технических центров.</p> <p>Сильные стороны компании при возможном повсеместном распространении электронных устройств и цифровых технологий, открытии новых рыночных ниш дадут стимул для развития компании.</p>	<p>Использование возможностей для преодоления слабостей</p> <p>Возможность появления новых рыночных ниш и возможность банкротства существующих конкурентов позволят расширить ограниченный ассортимент услуг.</p> <p>Повсеместное распространение электронных устройств и цифровых технологий окажет влияние на повышение объемов продаж</p> <p>На повышение объемов продаж также благоприятно скажется возможность роста численности населения и целевой аудитории в г. Красноярск.</p>
СИЛА-УГРОЗЫ (ST)	СЛАБОСТЬ-УГРОЗЫ (WT)
<p>Использование силы для избегания угроз</p> <p>Наличие квалифицированного персонала и высокое качество реализуемых услуг позволит выстоять перед конкурентами.</p> <p>Сильное позиционирование также позволит преодолеть последствия появления новых конкурентов или при активизации старых конкурентов.</p> <p>Устойчивое финансовое состояние и сильное позиционирование позволят преодолеть кризисные явления в экономике с минимальными потерями</p>	<p>Минимизация слабых сторон и избегание угроз</p> <p>Агрессивная ценовая и рекламная политика на средства, высвобождаемые за счет сокращения сети, позволят создавать конкурентные преимущества перед действующими игроками рынка</p>

Полученные варианты развития СЦ "РДж" наиболее полно охватывают нуждающиеся в развитии стороны компании. Из всего набора вариантов целесообразно выбрать самые эффективные на данном этапе развития компании.

3 Разработка проекта развития компании и оценка его экономической целесообразности

3.1 Концептуальный план проекта

3.1.1 Описание проекта

В конце второй главы были определены приоритетные направления развития компании СЦ "РДж". В рамках данной работы предлагается рассмотреть проект по открытию новых точек с целью выхода на 1000 устройств в месяц по всей компании. Сейчас реализуется ремонт 500 устройств в месяц, следовательно, конечная цель проекта по развитию компании добавить ремонт еще 500 устройств в месяц. Для этого также понадобится реализовать развернутую маркетинговую программу.

Своевременный ремонт компьютерной и мобильной техники практичен и с экономической точки зрения, и с психологической – порой сложно расстаться с любимой, а иногда и памятной вещью.

Несмотря на последствия кризиса, поток клиентов на данном рынке увеличился. Скорее всего это произошло за счет снижения во время кризиса покупательской способности общества. У людей нет денег на новую технику, поэтому его несут в ремонт, обеспечивая тем самым прибыльность данной сферы.

Раз есть спрос населения, то есть и тенденция к динамичному развитию, таким образом, в данный момент исследуемая деятельность является одной из перспективных направлений бизнеса.

Планируется открыть две новые точки (технические центры) в торговых центрах с высоким потоком проходимости людей.

Рассмотрим три наиболее крупных торговых центров в г. Красноярск.

1) Торгово-развлекательный центр «Планета» расположен в центральной части динамично развивающегося Советского района (население района составляет около 500 тыс. чел) на пересечении четырех

основных магистралей города: ул. 9 Мая, Алексеева, 78 Добровольческой бригады и Проспекта Авиаторов . Участок окружен новой жилой застройкой. Арендопригодная площадь (GLA) - кв. 62 000 м. Количество проживающих в зоне доступности [34]:

Зона охвата I - 250 000 человек

Зона охвата II – 500 000 человек

Зона охвата III – 670 000 человек

Средний ежемесячный трафик – 1 500 000 человек.

Ежедневно в будние дни комплекс посещают 37 тысяч человек, в выходные – 60 тыс., а в предновогодние недели за покупками в ТРЦ ежедневно приходили 80 тыс. человек [34].

2) ТРК "Торговый комплекс на Свободном" расположен на удобном для доступа месте 3-х районов города: Центрального, Железнодорожного и Октябрьского. Окружающая застройка — плотный, высокотажный жилой массив, предприятия торговли, услуг, офисные помещения дополняют пешеходный поток данного района. Количество проживающих в зоне доступности [33]:

Зона 5-минутной автомобильной доступности – 72 000 чел.

Зона 10-минутной автомобильной доступности – 170 000 чел.

Зона 20-минутной автомобильной доступности – 303 000 чел.

Средняя посещаемость ТРК – 570 000 чел./мес. [33].

"Торговый комплекс на Свободном" является единственным крупным объектом в близлежащих районах. Арендопригодная площадь (GLA) - 27 521,69 кв. м.

3) ТРЦ «Июнь» расположен на высоком берегу р. Енисей (протока Татышева), на пересечении Октябрьского моста и ул. Партизана Железняка - основных транспортных артерий, соединяющих центральную часть города, крупнейший спальный район «Взлётка» и правобережье Красноярска.

Арендопригодная площадь (GLA) - 50 000 кв. м

Количество человек в зоне обслуживания - 580 000 человек.

Средний уровень посещаемость 600 тыс. человек в месяц [3].

Анализируя местоположение торговых центров, количество человек в зоне обслуживания и среднемесячную посещаемость, выберем для открытия технических центров ТРЦ «Планета» и ТРЦ «Июнь».

СЦ "РДж" в новых точках планирует принимать технику на диагностику без предварительной оплаты. В оперативные сроки определять причину поломки, согласовывать стоимость ремонта и определять дату готовности или, если поломка незначительна, проводить ремонт на месте. Оплата производится после выполнения работ при получении клиентом техники. Планируется работать как с частными лицами, так и с организациями.

Прием техники будет осуществляться мастером, который осуществляет ремонт, так осуществляется контакт клиента и мастера напрямую.

Стоимость ремонта техники определяется в соответствии с прейскурантом цен.

$$C_p = C_d + C_{раб.}, \quad (1)$$

где C_p - стоимость ремонта;

C_d – стоимость детали;

$C_{раб}$ – стоимость работы.

После оплаты заказчиком стоимости ремонта выписывается гарантийный талон на замененную деталь с указанием срока гарантии (от 1 до 6 месяцев). При возникновении повторных неисправностей отремонтированной детали в период гарантийного срока ремонт осуществляется бесплатно.

3.1.2 План маркетинга

Главная цель - развитие организации, достижение целевого показателя - 1200 устройств в год.

Целью бюджета рекламной кампании СЦ "РДж" на 2019 год является разработка рекламной кампании с наибольшим охватом рынка при оптимальном расходовании средств.

Данной цели сопутствуют следующие стратегические задачи:

- 1) повышение узнаваемости бренда и лояльности клиентов за счет дальнейшего развития бизнеса и проведения рекламной компании;
- 2) обеспечение роста бизнеса не менее чем на 3% в год по ключевым направлениям и расширение занимаемого сегмента рынка на 3% в год.

Средствами достижения поставленных задач будут:

- 1) использование накапливаемой системы дисконта;
- 2) интернет-реклама;
- 3) лифлетинг.

Таким образом, уже известная услуга (ремонт компьютерной и мобильной техники), которая обладает конкурентным преимуществом (высокое качество, низкая цена), позволит ей завоевать определенный сегмент рынка (молодые люди, возраст 16-35 лет).

Таким образом, получается вариант становления бизнеса, подразумевающий стратегию проникновения согласно матрице Ансоффа (рисунок 16). Указанная матрица используется здесь с целью показать стратегическое наступление СЦ "РДж".

		Продукты	
		<i>Имеющиеся продукты</i>	<i>Новые продукты</i>
Рынки	<i>Имеющиеся рынки</i>	Стратегия проникновения (market penetration strategy)	Стратегия развития продукта (product development strategy)
	<i>Новые рынки</i>	Стратегия развития рынка (market development strategy)	Стратегия диверсификации (diversification strategy)

Рисунок 16 - Матрица Ансоффа

Система каналов распределения СЦ "РДж" представлена в таблице 12. Предлагается задействовать как прямые, так и косвенные каналы дистрибуции.

Таблица 12 - Затраты на различные каналы дистрибуции

Канал дистрибуции		Стоимостные компоненты	
Прямой	Собственные интернет-каналы	–	Поддержка сайта
		–	Реклама
		–	Организация и поддержка системы продаж и т.д.
Косвенный	Рекламное агентство	–	Оплата услуг
	Сторонние интернет-каналы	–	Процессинг

Для продвижения услуг необходима рекламная компания. Предлагается использовать имиджевую рекламу, которая будет ориентирована на продвижения бренда СЦ "РДж".

В современных условиях нельзя игнорировать интернет-рекламу, по праву считающуюся одной из наиболее эффективных и недорогих видов рекламных средств. Реклама в Интернете — отдельная отрасль, растущая ежегодно на 5–7% в мире и на 13–17% в России [32, с.172].

Таким образом, рекомендуется задействовать следующие способы повышения посещаемости сайта:

- продвижение сайта и услуг в соцсетях;
- разместить рекламные баннеры на других сайтах.

Также планируется обратиться к такому виду промо-акций, как лифлетинг.

Лифлетингом называются мероприятия по раздаче рекламной продукции клиентам с целью привлечения интереса потенциальных покупателей к товарам и услугам компании. Организация данного мероприятия будет проводиться собственными силами компании с целью экономии рекламного бюджета. Лифлетинг будет проводиться в течение всего года, однако особое внимание будет уделено при открытии новых точек. В

связи с тем, что это самый простой способ оповестить целевую аудиторию (жителей района) об открытии нового сервисного центра.

В нашем случае целесообразна следующая стратегия продвижения бренда (рисунок 17):

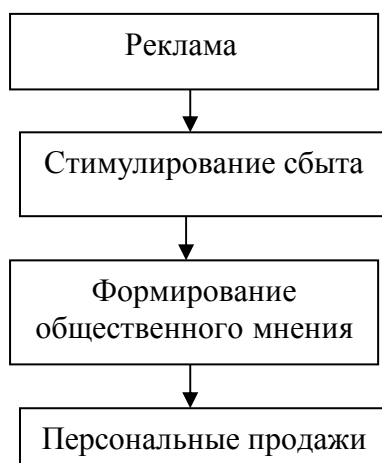


Рисунок 17 - Стратегия продвижения бренда на рынок

В таблице 13 представим планируемые мероприятия маркетинговой деятельности СЦ "РДж" при открытии новых сервисных центров.

Таблица 13 – Планируемые мероприятия маркетинговой деятельности СЦ "РДж"

Направление	Мероприятие маркетинга
Price, или ценовая политика	Программа лояльности (накапливаемая система дисконта)
Place, или сбытовая политика	Продвижение сайта Лифлетинг
Promotion, или коммуникационная политика	Разработка рекламной кампании предприятия с целью обеспечения его большей известности на рынке

Бюджет маркетинговых мероприятий СЦ "РДж" на 2019 год представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Бюджет маркетинговых мероприятий СЦ "РДж" на 2019 г

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Собственный сайт (поддержка и развитие)	96
Сторонние интернет-ресурсы	200
Программа лояльности (разработка, упущенная выгода)	150
Лифлетинг (раздача листовок)	75
Всего	521

Стоимость продвижения собственного сайта, продвижения на сторонних интернет-ресурсах, а также размещения в прессе взяты по среднерыночным ценам. Общая сумма затрат на реализацию плана маркетинга в 2019 г составит 521 тыс. руб.

Более наглядно структура бюджета маркетинговых мероприятий в СЦ "РДж" на 2019 год представлена на рисунке 18.

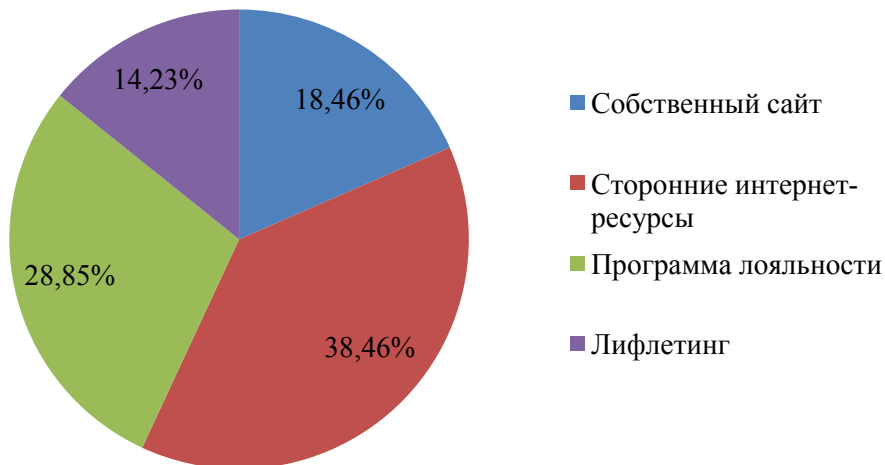


Рисунок 18 - Структура бюджета маркетингового плана на 2019 год, %

В таблице 15 представлено распределение бюджета маркетинговых мероприятий ежемесячно в СЦ "РДж" на 2019 год.

Таблица 15 – Распределение бюджета маркетинговых мероприятий ежемесячно в СЦ "РДж" на 2019 год

Мероприятие	Янв	Фев	Март	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	Всего
Собственный сайт (поддержка и развитие)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Сторонние интернет- ресурсы	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	24	200
Программа лояльности (разработка, упущенная выгода)	20	15	15	10	10	8	8	9	10	10	15	20	150
Лифлетинг (раздача листовок)	10	5	5	5	5	5	5	10	5	5	5	10	75
Всего	54	44	44	39	39	37	37	42	39	40	44	62	521

Более наглядно распределение бюджета маркетинговых мероприятий ежемесячно в СЦ "РДж" на 2019 год представим на рисунке 19.

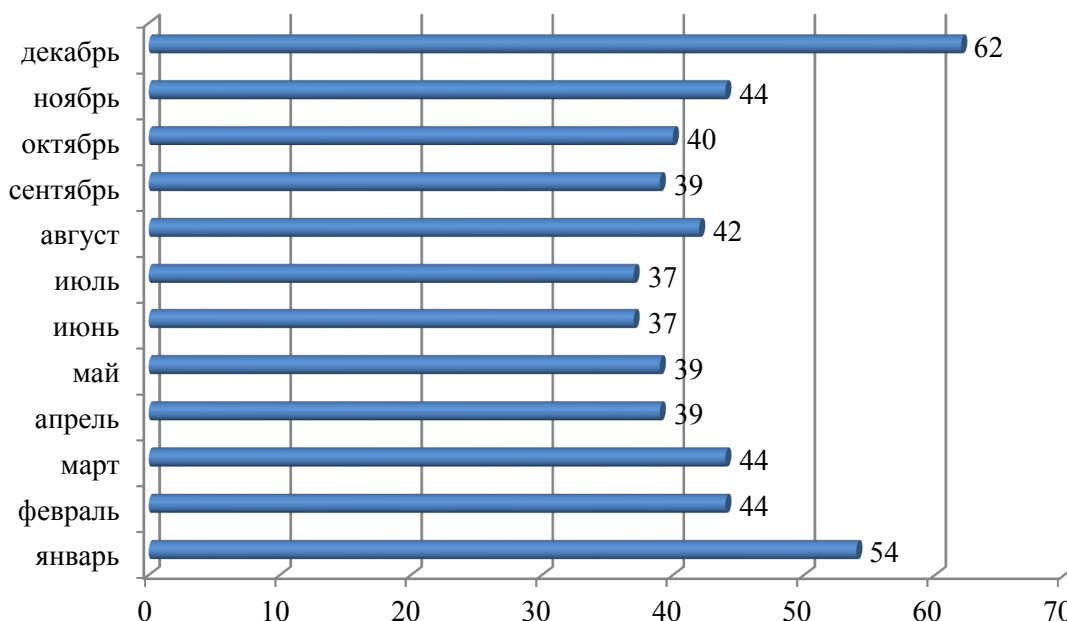


Рисунок 19 - Распределение бюджета маркетинговых мероприятий ежемесячно в СЦ "РДж" на 2019 год, тыс. руб.

Общая сумма бюджета в 2019 году составит 521 тыс. руб.

Оценку эффективности рекламной компании будем оценивать по нескольким показателям:

- 1) Цена привлечения одного клиента = Затраты на рекламную компанию / количество ремонтируемых устройств.
- 2) Рентабельность рекламной компании = Прибыль от рекламы / Затраты на рекламную компанию.
- 3) Эффективность отдельных видов рекламы.

Эффективность отдельных видов рекламы необходимо проводить с целью целесообразности использования того или иного вида рекламы. Данный показатель планируется оценивать по структуре привлеченных клиентов с помощью небольшого опросника, заполняемого клиентом. Также данный показатель необходимо оценивать как рентабельность по отдельным

видам рекламы. Фактически оценить рекламную компанию можно будет через после реализации рекламных мероприятий.

3.1.3 Организационный план

Штатное расписание сотрудников, занятых в новых технических центрах, и расчет расходов на персонал представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Штатное расписание и расчет расходов на персонал

Должность	Количество штатных единиц	Заработная плата, тыс.руб.	Дополнительная зарплата (15 %)	Заработная плата за месяц, тыс.руб.	Годовой фонд зарплаты 1 сотрудника, тыс.руб.	Годовой фонд зарплаты данной категории персонала, тыс.руб.
Мастер	4	22	3,3	25,3	303,6	1214,4
Курьер	1	18	2,7	23	276	276
ИТОГО	5	40	6	48,3	579,6	1490,4

Дополнительная заработная плата – это премия за выполнение производственного плана в размере 15 % от суммы основной заработной платы.

Обязательными расходами являются страховые взносы на каждого работника. В 2019 году страховые взносы составляют 30,2 % [17, гл.34, ст. 426]:

- Фонд социального страхования (ФСС) – 2,9 %;
- Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС) – 5,1 %;
- страховые взносы на обязательное пенсионное страхование – 22 %;
- тариф страхового взноса на социальное страхование от несчастных случаев – 0,2 % от ФОТ (минимальный).

Размер страховых отчислений составит:

$$1490,4 * 30,2 \% = 450,1 \text{ тыс. р.}$$

Всего затраты на оплату труда в год составят:

$$1490,4 + 450 = 1940,5 \text{ тыс. руб.}$$

3.1.4 Производственный план

На первоначальном этапе будут оказываться те же услуги, что и в уже действующих технических центрах.

- 1) ремонт компьютеров и ноутбуков;
- 2) ремонт телефонов и планшетов;
- 3) ремонт техники Apple.

Расчет стоимости оборудования, которое учитывается как оборотные средства, представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Первоначальные инвестиции проекта по развитию компании СЦ"РДж"

Наименование	Количество, шт.	Цена, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Ноутбук	2	30	60
МФУ	2	15	30
Электронная касса	2	17	34
Паяльная станция	2	3,5	7
Цифровой микроскоп	2	10	20
Блок питания	2	1,5	3
Ультразвуковая ванна (УЗВ)	2	2,9	5,8
Мультиметр	2	1,6	3,2
Набор отвёрток	4	0,8	3,2
Набор пинцетов	4	0,5	2
Стойка	2	7	14
Стол	4	5	20
Стул	4	4	16
Итого	-	-	218,2

В таблицах 18 и 19 представлены расчеты переменных и условно-постоянных издержек в расчете на два новых технических центра.

Таблица 18 - Расчет переменных издержек проекта по развитию компании СЦ"РДж"

Наименование	Сумма в месяц, тыс. р.	Сумма в год, тыс.р.
Реклама	43,42	521
Расходные материалы	3	36
Прочие расходы	4,6	55,7
Итого	51,1	612,7

К расходным материалам относят: чистящие салфетки, маркеры, жала, насадки, антистатические перчатки, спреи, жидкости, очистители, BGA-паста, флюс, скотч и пр.

Прочие расходы берутся в размере 5% от суммы переменных издержек.

Таблица 19 - Расчет условно-постоянных издержек проекта по развитию компании СЦ "РДж"

Наименование	Сумма в месяц, тыс. р.	Сумма в год, тыс.руб.
ЗП персонала	124,2	1490,4
Страховые взносы	37,5	450
Аренда	50	600
Коммунальные услуги и связь	10	120
ГСМ	3	36
Итого	224,7	2696,4

В итоге получаем, что переменные затраты в год составляют 612,7 тыс. руб. Постоянные затраты в год составляют 2696,4 тыс. руб. Итого годовых затрат 3309,1 тыс. руб. Расчет затрат представлен без учета стоимости комплектующих. Объем продаж планируется на уровне 500 услуг ежемесячно.

3.2 Экономическое обоснование проекта

Таким образом, сумма инвестиций составляет 218,2 тыс. руб. Источник финансирования проекта - собственные средства учредителя СЦ"РДж".

Годовые затраты составляют 3309,1 тыс. руб.

Рассматриваемый инвестиционный проект является среднесрочным, соответственно горизонт расчета будет 3 года.

Объем продаж планируется на уровне 500 услуг ежемесячно.

Планируемые цены на услуги остаются на прежнем уровне и представлены в Приложения А, Б. Расчет цен представлен без учета стоимости комплектующих.

Исходя из представленного прейскуранта:

средняя стоимость ремонта компьютера и ноутбука - 693 руб.

средняя стоимость мобильного устройства - 922 руб.

Таким образом, можно рассчитать денежные потоки, возникающие при реализации рассматриваемого проекта .

Рост ежегодных доходов:

$$30\% \cdot 500 \cdot 693 \cdot 12 + 70\% \cdot 500 \cdot 922 \cdot 12 = 5119,8 \text{ тыс. руб.}$$

Ставку дисконтирования при расчете эффективности проекта определяем как сумму процентов по ключевой ставке ЦБ РФ, величины поправок на риск и уровня инфляции.

Ключевая ставка ЦБ РФ равна 7,5 % [20]. Величина поправок на риск для увеличения объема продаж существующей продукции – 10 %. Уровень инфляции в России за последние 12 месяцев (апрель 2015 г – апрель 2016 г) составил 2,36% [37].

Исходя из вышеприведенных данных рассчитаем норму дисконта в процентах:

$$7,5+10+2,36= 19,86 \%$$

Оценка эффективности проекта по развитию компании СЦ"РДж" проведена в таблице 20.

Таблица 20 - Оценка коммерческой эффективности проекта по развитию компании СЦ"РДж"

Показатели / Номер шага	0	1	2	3
Операционная деятельность				
1. Денежные притоки	-	5119,8	5119,8	5119,8
1.1. Доходы	-	5119,8	5119,8	5119,8
2. Расходы	-	3616,3	3616,3	3616,3
2.1 Производственные затраты	-	3309,1	3309,1	3309,1
2.2 Единый налог по УСН (6%)	-	307,2	307,2	307,2
3. Сальдо денежного потока от операционной деятельности (стр.1 – стр.2)	-	1503,5	1503,5	1503,5
Инвестиционная деятельность				
4. Денежные притоки (ликвидационная стоимость)	-	-	-	-
5. Денежные оттоки (стр.5.1+ стр.5.2)	218,2	-	-	-
5.1. Общие капиталовложения (инвестиции)	218,2	-	-	-
5.2. Вложения средств в дополнительные фонды	-	-	-	-
6. Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности (стр. 4 - стр. 5)	-218,2	-	-	-
7. Сальдо двух потоков (чистые денежные поступления проекта) (стр.3 + стр.6)	-218,2	1503,5	1503,5	1503,5
8. То же нарастающим итогом	-218,2	1285,3	2788,8	4292,3
9. Чистые денежные поступления	-218,2	1254,4	1046,5	873,1

В таблице 21 представлены финансовые показатели проекта.

Таблица 21 - Финансовые показатели проекта

Показатели / Год	0	1	2	3
NPV, руб.	-218,2	1036,2	2082,7	2955,9
PI	-	-	-	13,55
DPP, лет.	0,2	-	-	-

Результаты расчетов можно представить графически (рисунок 20).

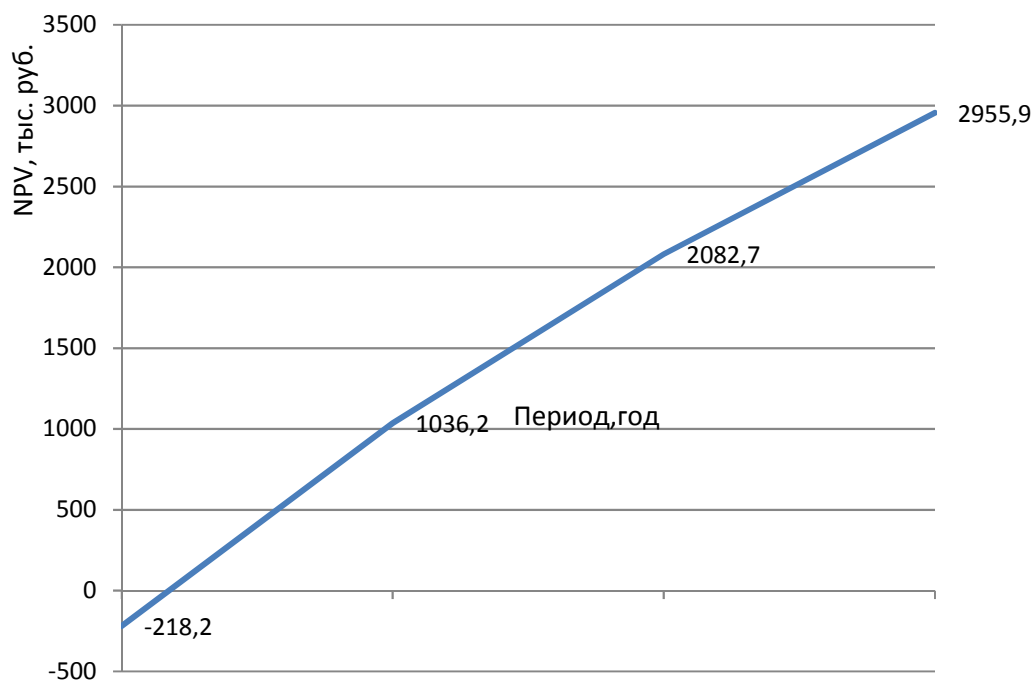


Рисунок 20 - График изменения NPV по периодам реализации проекта

На рисунке 20 представлена динамика NPV во времени. Точка пересечения линии NPV с осью абсцисс показывает дисконтированный срок окупаемости проекта. Кроме этого на графике наглядно представлен общий объем инвестиций и динамика роста совокупных доходов от проекта.

По показателям, представленным в таблице 21, можно сделать вывод о целесообразности реализации данного проекта. Индекс рентабельности проекта составляет 13,55, срок окупаемости мероприятия меньше года, чистый дисконтированный денежный поток за период реализации проекта составит 2955,9 тыс. руб. Таким образом, проект можно считать коммерчески эффективным и экономически целесообразным.

3.3 Моделирование и этапы реализации проекта

Действующее предприятие планирует увеличить долю рынка ремонта компьютерной и мобильной техники в г. Красноярск.

Цель проекта - выход на дополнительную реализацию услуг по ремонту компьютерной и мобильной техники в размере 500 устройств.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить рынок предоставления данных услуг;
- найти помещение в торговых центрах под технические центры;
- приобрести оборудование;
- нанять персонал;
- закупить первую партию запчастей;
- провести рекламную кампанию;
- вывод проекта на рынок.

В соответствии с данными задачами в таблице 22 составлен план мероприятий по разработке проекта по развитию компании СЦ "РДж"

Таблица 22 - План мероприятий по разработке проекта по развитию компании СЦ"РДж"

Наименование мероприятия	Дата начала	Длительность, дни	Дата окончания	Примечания
1.Маркетинговые исследования	01.09.18	31	01.10.18	Оценка ситуации на рынке, проведение опроса населения
2.Аренда помещений в ТЦ	02.10.18	31	02.11.18	Поиск подходящих помещений, заключение договора аренды
3. Приобретение оборудования	06.11.18	10	16.11.18	Поиск и покупка требуемого оборудования
4. Найм персонала	06.11.18	20	26.11.18	Подбор квалифицированного персонала через объявления и рекомендации, оформление трудовых договоров

Окончание таблицы 22

5. Закупка первой партии запчастей	12.11.18	10	22.11.18	Закупка первой партии материалов.
6. Рекламная кампания	19.11.18	407	31.12.19	-
6.1 Разработка и внедрение программы лояльности	19.11.18	5	23.11.18	Разработка оптимальной системы скидок
6.2 Интернет-реклама (продвижение собственного сайта, сторонние интернет-ресурсы)	01.09.18	365	31.12.19	Заключение договора на аутсорсинг с SEO-оптимизатором и веб-маркетологом
6.3 Лифлетинг	26.11.18	5	31.12.19	Проектирование дизайна листовок, организация раздачи листовок
7. Вывод проекта на рынок	26.11.18	36	31.12.18	Поиск первых клиентов, выполнение первых заказов, выход на плановую мощность

На рисунке 21 представлена диаграмма Ганта применительно к данному проекту.



Рисунок 21 - Диаграмма Ганта проекта по развитию компании СЦ"РДж"

В таблице 23 представлена матрица ответственности проекта по развитию компании СЦ"РДж".

Таблица 23 - Матрица ответственности проекта по развитию компании СЦ"РДж"

Работы/Исполнители	Менеджер проекта	Руководитель проекта	Главный инженер	Технический центр	Отдел продаж
1.Маркетинговые исследования	О	У			К
2.Аренда помещений в ТЦ	О	У			К
3. Приобретение оборудования	Н	У	О	К	
4. Найм персонала	Н	У	О	К	
5. Закупка первой партии запчастей		У	О	К	
6. Рекламная кампания	О	У			К
7. Вывод проекта на рынок	О	У	К		К

РМВОК определяет 4 вида ответственности, которые мы используем при составлении данной матрицы [25]:

- 1) отвечает (О) - полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации;
- 2) утверждает (У) - утверждает окончательное решение;
- 3) консультирует (К) - смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации. Несет ответственность, если не заметит явных недочетов;
- 4) информируется. Этот вид ответственности мы заменим на:

Наблюдатель (Н) - то же самое что и консультант, но ответственности не несет.

В связи с ограниченностью бюджета проекта, проект будет реализовываться собственными силами, без привлечения сторонних специалистов и компаний. Руководителем проекта выступает директор СЦ"РДж". Менеджером проекта выступает заместитель директора по продажам.

Итак, в третьей главе работы был разработан проект по развитию компании СЦ"РДж", включающий открытие двух новых технических центров и развернутую маркетинговую кампанию. Цель проекта - выход на дополнительную реализацию услуг по ремонту компьютерной и мобильной техники в размере 500 устройств. Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи: изучить рынок предоставления данных услуг; найти помещение в торговых центрах под технические центры; приобрести оборудование; нанять персонал; закупить первую партию запчастей; провести рекламную кампанию; осуществить вывод проекта на рынок.

Расчеты показали, что индекс рентабельности проекта составляет 13,55, срок окупаемости мероприятия меньше года, чистый дисконтированный денежный поток за период реализации проекта составит 2955,9 тыс. руб. Таким образом, проект можно считать коммерчески эффективным и экономически целесообразным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе работы были рассмотрены базовые понятия и методы планирования проектов, изучены основные инструменты моделирования процессов проекта, обобщен зарубежный и отечественный опыт управления проектами, выявлены особенности разработки и реализации проектов в малом бизнесе.

Проектная методология в настоящее время активно распространяется в малом предпринимательстве. Однако для того, чтобы ее применение было эффективным и способствовало развитию малого бизнеса, его субъектам необходимо повышать уровень компетенции в области управления проектами, отличать проектную деятельность от операционной, адаптировать методы под особенности малого предпринимательства.

Во второй главе работы был проведен организационно-управленческий и экономический анализ деятельности СЦ "РДж", осуществлен стратегический анализ деятельности СЦ"РДж", определены основные направления развития компании.

Исследуемая компания СЦ «Рукастый Джонни» оказывает услуги по профессиональному ремонту компьютерной и мобильной техники в г. Красноярске. 30 % выручки обеспечивает ремонт айфонов, 40% выручки ремонт других моделей телефонов и оставшиеся 30% приходится на ремонт компьютеров и ноутбуков.

Сервисный Центр "Рукастый Джонни" – это стабильно развивающаяся компания в сфере оказания услуг по профессиональному ремонту компьютерной и мобильной техники в г. Красноярске. В компании на постоянной основе ведется проектная деятельность. Проекты направлены на развитие компании, улучшение качества обслуживания и совершенствование внутренних бизнес-процессов.

Компания существует с 2017 года. Первый технический центр компании был открыт 15.01.2017 г. выручка СЦ "РДж" во втором полугодии

2017 г по сравнению с первым полугодием выросла на 54 %. Данное явление связано с расширением деятельности компании, с открытием второго технического центра в мае 2017 г. При этом темп роста себестоимости сопоставим и составляет 49,66 %. За счет такой динамики прибыль от реализации и чистая прибыль выросли на 64,62 % и 67,39 % соответственно.

Наиболее высокий поток клиентов в 2017 году был обеспечен следующими каналами привлечения: друзья - 22,8 %, электронный справочник 2 GIS, наружная реклама - 20,16%, повторное обращение (постоянные клиенты) - 19,1%. Высокий уровень повторных обращений свидетельствует о качестве предоставляемых услуг компанией СЦ "РДж". Любой компании, оказывающей услуги, необходимы постоянные клиенты, это основа бизнеса. Также, на рекомендации клиентов приходится еще 9,24% общего трафика, что также является хорошим показателем, тем более в начале работы бизнеса.

В работе проведена диагностика этапа развития компании с помощью модели жизненного цикла И. Адизеса. СЦ "РДж" в настоящее время находится на переходном этапе своего развития со стадии жизненного цикла "Давай-давай" на стадию жизненного цикла "Юность", т.е. на поздней стадии "Давай-давай".

СЦ "РДж" уступает своим конкурентам по ассортименту услуг, однако, по качеству услуг, их стоимости и другим параметрам опережает. Наиболее выигрышным является конкурент Компания "Гигабит". Он показывает высокую рекламную активность, уровень продвижения и известности, предоставляет качественные услуги в большом ассортименте, однако уступает СЦ "РДж" по стоимости услуг и оперативности их выполнения.

Проведенный PEST-анализ говорит об огромных рисках, которые таит в себе внешняя среда. Очевидные минусы компании — отсутствие четкой стратегии развития, которая выстоит под влиянием такой нестабильной на сегодня внешнеполитической и экономической обстановки.

Проведенный опрос потребителей позволил выделить несколько направлений развития компании СЦ "РДж". В связи с тем, что наименьшим баллом респонденты оценивают доступность сервисных центров, и также наибольшее количество респондентов считает, что открытие новых точек поможет компании привлечь больше клиентов, это должно стать приоритетным направлением развития компании. Также результаты опроса показали, что рекламе клиенты доверяют почти также, как мнению друзей, коллег. При этом оценивают ее уровень в компании невысоко. В связи с этим это также должно быть одним из направлений развития компании СЦ "РДж".

Проведенный SWOT-анализ показал, что приоритетными для СЦ "РДж" являются варианты направления развития компании СЦ "РДж", направленные на диверсификацию услуг, открытие новых технических центров, развитие партнерской сети, организацию выездного ремонта техники, эффективную организацию маркетинга.

В третьей главе работы был предложен концептуальный план проекта, обоснована экономическая целесообразность проекта, выполнено моделирование проекта и показаны этапы реализации проекта.

В рамках данной работы предлагается рассмотреть проект по развитию компании СЦ "РДж", включающий открытие двух новых технических центров и развернутую маркетинговую кампанию. Цель проекта - выход на дополнительную реализацию услуг по ремонту компьютерной и мобильной техники в размере 500 устройств. Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи: изучить рынок предоставления данных услуг; найти помещение в торговых центрах под технические центры; приобрести оборудование; нанять персонал; закупить первую партию запчастей; провести рекламную кампанию; осуществить вывод проекта на рынок.

Сумма инвестиций по предложенному проекту составляет 218,2 тыс. руб. Источник финансирования проекта - собственные средства учредителя СЦ "РДж". Годовые затраты по предложенному проекту составляют 3309,1 тыс. руб., из них переменные затраты - 612,7 тыс. руб., постоянные затраты -

2696,4 тыс. руб. Предполагаемый рост ежегодных доходов от проекта составит 5119,8 тыс. руб.

Расчеты показали, что индекс рентабельности проекта составляет 13,55, срок окупаемости мероприятия меньше года, чистый дисконтированный денежный поток за период реализации проекта составит 2955,9 тыс. руб. Таким образом, проект можно считать коммерчески эффективным и экономически целесообразным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Астафичева, Е.Ю. Современные проблемы и перспективы функционирования публичного управления на основе корпоративного менеджмента / Е.Ю. Астафичева, А.В. Полянин // Экономические и гуманитарные науки. – 2014. – № 9. – С. 96-102
2. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами: учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. – 2015. — 112 с.
3. ГК Регионы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://regionsgroup.ru/projects/set_torgovorazvlekatelnyh_centrov_iyun/krasnoyarsk/
4. Есаулова, А. В. Опыт управления проектами в рамках международной программы Глобального партнерства / А. В. Есаулова // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2013. – №7 (61). – С.66-72
5. Золочевская, Е.Ю. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами / Е.Ю. Золочевская, Т.Д. Кривошеева // Вопросы управления. Уральский филиал РАНХиГС. –Вып.6 (31). – 2014. – С. 54–69.
6. Институт Адизеса в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adizes.by/iczxak-adizes/>
7. Ким, О. А. Особенности бизнес-планирования малого предприятия / О. А. Ким, Т. А. Журавлева // Современная наука: теоретический и практический взгляд: сб. статей междунар. науч.-практич. конф. – Уфа: Омега Сайнс. – 2015. – С. 82-85
8. Ковалева, А.М. Инвестиции фирмы: учебник / А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай. – М.:ИНФРА – М, 2012. - 528 с.
9. Компания "Гигабит" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://24gigabit.ru/>

10. Компания "Аккаунт-сервис" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://akkauntservis.ru/>
11. Крутских, А. Н. Кредитование малого и среднего бизнеса в России: состояние и перспективы развития / А. Н. Крутских, Е. Е. Бичева // Новый университет. Серия «Экономика и право» . – 2014. – №5-6 (39-40). – С.57-61
12. Курбанова, А. А. Современное состояние и проблемы развития кредитования малого и среднего бизнеса / А. А. Курбанова // Проблемы современной экономики: материалы IV междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца, 2015. — С. 51-56
13. Лексин, В.Н. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в управлении развитием Российской Арктики / В.Н. Лексин, Б.Н. Порфирьев // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – №4-1 (24). – С.10-18
14. Международный Стандарт по Управлению Проектами ISO 21500:2012
15. Механизмы управления: учебное пособие / Под ред. Д. А. Новикова. – М.: УРСС (Editorial URSS), 2011. - 216 с
16. Михайлов, О.В. Возможность реализации проектного управления в регионе: проблемы и перспективы / О.В. Михайлов, А.Р. Григорян // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления: материалы XI междунар. науч.-практич. конф. – Воронеж: ВГПУ. – 2016. –С.98-102
17. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 23.04.2018)
18. Непомнящая, А. А. Влияние промо-акций на эффективный способ продвижения товара / А.А. Непомнящая // Сборник материалов междунар. конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Перспектив-2016». – Красноярск: СФУ, 2016. – С. 40-42

19. Носова, Ю.С. Структурная декомпозиция работ (WBS) при планировании проекта / Ю.С. Носова, Е.В. Синченко // Научные труды КГТУ. – 2015. – №13. – С. 1-15
20. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/>
21. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 N 265 "О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
22. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: ГОСТ Р 54869–2011
23. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26Р-АУ "Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
24. Ронис, А.А. Введение стратегического анализа и проектного управления на предприятиях малого и среднего бизнеса / А.А. Ронис, Д.А. Беляев // Сб. Стратегическое и проектное управление. – Пермь: ПГНИУ. – 2016. – С.232-235
25. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). Пятое издание. Project Management Institute. -2013
26. Сайт PMI. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmi.org/>
27. Сервисный Центр "Рукастый Джонни" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://johnny-service.ru>
28. Справочник и отзывы о компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://красноярск.отзывырф.рф/rubric/masterskie_po_remontu_kompyuterov-krasnoyarsk?page=23

29. СЦ "Remlab" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://remont-pk-24.ru/>
30. Суетина, Т.А. Проектный менеджмент в малом бизнесе: проблемы и перспективы / Т.А. Суетина, Г.С. Рахимова // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – №31. – С.40-46
31. Сурат, И.Л. Современные тенденции развития проектного управления в экономических системах / И.Л. Сурат, А.В. Тебекин // Транспортное дело России. – 2014. – №6. – С.36-40
32. Тимуш, Е.С. Правила бизнеса в интернете: от «догоняющей» рекламы к «мобилизации» / Е.С. Тимуш // Интернет-маркетинг. – №03(87) . – 2015. – С.172
33. ТРК "Торговый комплекс на Свободном" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tcfree.ru/for-tenants.html>
34. ТЦ "Планета" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://planeta-mall.ru/krasnoyarsk/arendators/>
35. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.]. – 6-е изд. – М. : Издательство «Омега-Л», 2010. – 960 с.
36. Управление проектами : учеб. пособие / В. И. Денисенко [и др.]. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2015. – 108 с.
37. Уровень инфляции в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://уровень-инфляции.рф/>
38. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Прайс-лист на услуги по ремонту компьютеров и ноутбуков

Наименование услуги	Цена
Диагностика устройства	БЕСПЛАТНО
Программное обеспечение	
Восстановление и настройка ОС	от 500p
Удаление вирусов и баннеров	400p
Установка антивируса	бесплатно
Поиск и установка драйверов	400p
Восстановление данных	от 1000p
Настройка BIOS	300p
Сброс пароля Windows	от 500p
Ремонт или замена комплектующих	
Чистка от пыли, замена термопасты	700p
Ремонт материнской платы	от 1200p
Замена разъема питания или USB	от 700p
Замена матрицы экрана	700p
Ремонт или замена клавиатуры	300p
Чистка после залития	от 1200p
BGA пайка	от 1500p
Настройка оборудования	
Настройка интернета, WI-FI, роутера	300p
Настройка принтера, сканера	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Прайс-лист на услуги по ремонту телефонов и планшетов

Наименование услуги	Цена
Диагностика устройства	БЕСПЛАТНО
Замена сенсорного экрана (тачскрина)	1200р
Замена дисплея (экран)	1200р
Замена модуля в сборе (сенсор + дисплей)	1200р
Замена разъема питания, гнезда зарядки, гнезда наушников	от 800р
Замена динамика микрофона	от 1000р
Замена шлейфа	от 300р
Восстановление утопленного, залитого устройства	от 1300р
Замена корпуса	700р
Прошивка устройства	от 600р

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета для проведения опроса

Здравствуйте, мы проводим опрос для оценки тенденций развития сервисных услуг по ремонту техники. Просим Вас ответить на несколько вопросов.

1. Укажите место жительства (район) _____

2. Укажите Ваш пол:

☐ муж. ☐ жен.

3. Укажите Ваш возраст:

<input type="checkbox"/> до 20 лет	<input type="checkbox"/> 31-35 лет	<input type="checkbox"/> 46-50
<input type="checkbox"/> 21-25 лет	<input type="checkbox"/> 36- 40 лет	<input type="checkbox"/> 51-55
<input type="checkbox"/> 26- 30 лет	<input type="checkbox"/> 41- 45 лет	<input type="checkbox"/> более 55 лет

4. Укажите, как часто у Вас возникает потребность в ремонте техники (поставьте плюс)

№ п/п	Наименование сервисных услуг по категориям	Частота обращения				
		1 раз в месяц	1 раз в 2-3 месяца	1 раз в 6 месяцев	1 раз в год	Не возникает
1.	Ремонт компьютеров					
2.	Ремонт ноутбуков					
3.	Ремонт телефонов (смартфонов)					
4.	Ремонт техники Apple					
5.	Ремонт телевизоров					
6.	Ремонт фотоаппаратов					
7.	Ремонт оргтехники					
8.	Ремонт крупной бытовой техники					
9.	Ремонт мелкой бытовой техники					

5. Укажите, насколько важны для Вас следующие факторы при обращении к сервисным услугам по ремонту техники:

№ п/п	Факторы	Совсем неважно (1)	Скорее неважно (2)	Безразлично (3)	Скорее важно (4)	Очень важно (5)
1.	Качество услуг					
2.	Ассортимент услуг					
3.	Низкие цены					
4.	Срок исполнения заказов (оперативность)					
5.	Гарантия на услуги					
6.	Культура обслуживания					
7.	Система лояльности					
8.	Часы работы					
9.	Шаговая доступность (рядом с домом, работой, по пути)					
10.	Мнение друзей, коллег					
11.	Предыдущий личный опыт					
12.	Реклама					
13.	Уровень известности организации					
14.	Информация на сайте					

6. Укажите, на сколько Вы удовлетворены указанными факторами в сети СЦ"РДж" (от 1 – совсем не удовлетворен, до 5– очень удовлетворен):

№ п/ п	Факторы	Совсем не удовлетво рен (1)	Скорее не удовлетво рен (2)	Нейтрален (3)	Удовлет ворен (4)	Очень удовлетвор ен (5)
1.	Качество услуг					
2.	Ассортимент услуг					
3.	Низкие цены					
4.	Срок исполнения заказов (оперативность)					
5.	Гарантия на услуги					
6.	Культура обслуживания					
7.	Система лояльности					
8.	Часы работы					
9.	Шаговая доступность (рядом с домом, работой, по пути)					
10.	Реклама					
11.	Уровень известности организации					
12.	Информация на сайте					

7. Что на Ваш взгляд позволит сети СЦ "РДж" привлечь больше клиентов (отметьте не более 2-х факторов):

- ☐ Система лояльности
- ☐ Реклама
- ☐ Расширение ассортимента
- ☐ Повышение качества услуг
- ☐ Открытие новых точек
- ☐ Организация выездного ремонта техники
- ☐ другое (указать): _____

8. Укажите Ваш социальный статус:

- ☐ работающий ☐ пенсионер
- ☐ студент/ учащийся ☐ домохозяйка
- ☐ безработный / временно не работающий
- ☐ другое (указать): _____

9. Укажите количество членов семьи, проживающих с Вами и ведущих совместное хозяйство:

Всего ☐ чел.

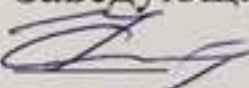
10. Укажите приблизительно средний доход в месяц, приходящийся на 1 члена Вашей семьи

- ☐ до 10000 руб. ☐ 30001-50000 руб.
- ☐ 10001-20000 руб. ☐ более 50000 руб.
- ☐ 20001-30000 руб.

Спасибо за Ваше внимание и ответы!

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина
«19» 06 2018г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития компании СЦ «Рукастый Джонни»

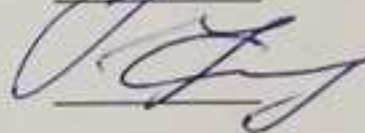
Научный
руководитель



ст. преподаватель

М.И. Элияшева

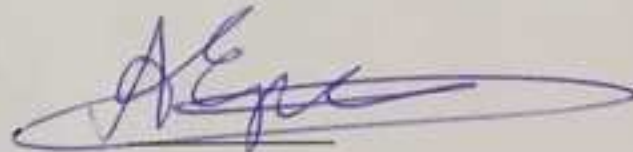
Консультант



канд. экон. наук, доцент

М.И. Улина

Выпускник



А.И. Ермолин

Красноярск 2018